

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav bohemistických studií

Diplomová práce

Namiko Sakamoto

*Jazykový management v japonsko-českých podnicích
působících v České republice*

*Language Management in Japanese-Czech Corporations
in the Czech Republic*

Vedoucí práce:
Doc. PhDr. Jiří Nekvapil, CSc.

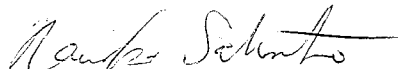
Praha, 2008

Čestné prohlášení.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně za odborného vedení vedoucího diplomové práce doc. PhDr. Jiřího Nekvapila, CSc., a že jsem uvedla všechnu použitou literaturu i další zdroje.

V Praze dne 9. 4. 2008

Namiko Sakamoto



Poděkování.

Srdečně děkuji všem, kteří mi umožnili výzkum.

Doc. PhDr. Jiřímu Nekvapilovi, CSc., Mgr. Tamah Sherman PhD.

a dalším vřelé díky za odborné rady.

Velké poděkování patří mé české i japonské rodině a také přátelům.

Abstract

Since 1990, Japanese enterprises have been opening branches in Central Europe. The Czech Republic has been one of the most attractive markets for them and their investments have accelerated, especially since the Czech Republic joined the European Union in 2004. At the end of 2003, I began working as a Czech-Japanese interpreter and translator in several Japanese-Czech corporations in the Czech Republic. As I was involved in the multilingual situations of the economic subjects, I was interested in examining whether the multilingual situations had any effects on the economic activities. This study presents a survey of the language situations in three Japanese-Czech corporations in the Czech Republic, where I conducted semi-structured interviews with eleven respondents and recorded two meetings. I demonstrate how the communication between Czech and Japanese workers is practiced and I analyze the acquired data from the perspective of Language Management Theory (LMT). In addition to the semi-structured interviews and audio recordings, the data includes participant observation based on my own activities as an interpreter and a translator. As this is the first detailed study of the language situations in Japanese-Czech corporations in the Czech Republic, it introduces new data and analysis to the body of research on multilingual workplace situations.

Anotace

V devadesátých letech začali japonští investoři otevírat pobočky ve Střední Evropě. Pro japonské investory byla Česká republika jeden z nejpritažlivějších trhů ve středoevropských zemích. Jejich investice se zrychlily obzvlášť poté, co Česká republika vstoupila v roce 2004 do Evropské unie. Na konci roku 2003 jsem začala působit jako tlumočnice a překladatelka českého a japonského jazyka. Pozvolně jsem se seznamovala s mnohajazyčnými situacemi v ekonomických subjektech a začala jsem zkoumat, zda mnohajazyčné situace mají vliv na ekonomické činnosti. Tato studie přibližuje jazykovou situaci v japonsko-českých podnicích působících v České republice, v nichž jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s jedenácti respondenty a také nahrávání dvou jednání. Popsala jsem, jak probíhá komunikace mezi českými a japonskými pracovníky a analyzovala jsem získaná data z hlediska teorie jazykového managementu. Kromě polostrukturovaného rozhovoru a audio nahrávky obsahuje materiál také poznatky ze zúčastněného pozorování z mé vlastní tlumočnické a překladatelské praxe. Tato práce je první zpracovanou studií o jazykové situaci v japonsko-českých podnicích působících v České republice, představuje zainteresovaným subjektům mnohajazyčných situací nová data a analýzu.

Obsah

Úvod	1
1. Japonci v České republice	2
1.1 Co motivuje japonské investory ke vstupu do České republiky?	2
1.2 V jakém prostředí v České republice žijí japonští pracovníci a jejich rodiny?	4
2. Moje vlastní tlumočnická a překladatelská praxe	7
2.1 Trh česko-japonského tlumočení a překládání	7
2.2 Začátek mé vlastní tlumočnické a překladatelské praxe a další vývoj	8
3. Teorie jazykového managementu	9
3.1 Co je teorie jazykového managementu?	9
3.2 Jazykový management v japonsko-českých podnicích působících v České republice	13
4. Terénní výzkum	14
4.1 Postup výzkumu	14
4.2 Jazyková situace ve Firmě A	17
4.3 Jazykové situace v sesterských společnostech (Firma B a C)	38
5. Poznatky z výzkumu	48
5.1 Sociokulturní rozdíly mezi Čechy a Japonci	48
5.2 Jazyková specifika Japonců	49
5.3 Potenciální jazykový problém japonských investorů v České republice a zahraničí	51
5.4 Metodické poznámky k výzkumu	52
Závěr	
Shrnutí jazykového managementu ve třech japonsko-českých podnicích	53
Literatura	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení respondentů – s. 17

Tabulka 2: Dokumenty (oznámení, hlášení a zpráva) na nástěnkách dle psaných jazyků – s. 23

Tabulka 3: Slova – *mo:rudo, toraburu, bo:do, chira:, basta:bu, ka:bu, me:ka:* – s. 43

Seznam grafů

Graf 1: Poměry vysokoškolských absolventů jiných než humanitních oborů v jednotlivých zemích – s. 4

Graf 2: Vývoj počtu japonských občanů na území České republiky – s. 6

Seznam modelů

Ilustrující model struktury japonských podniků – s. 54

Model vnitřní struktury podniku v souvislosti se znalostí angličtiny – s. 55

Seznam schémat

Schéma jazykového managementu – s. 11

Zjednodušené schéma paradigmatického vzdělávacího systému – s. 12

Struktura firmy A – s. 19

Vnitřní struktura firmy A – s. 20

Struktura firmy B – s. 39

Seznam náhrávek

Nahrávka 1. – s. 32

Nahrávka 2. – s. 35

Nahrávka 3. – s. 36

Nahrávka jednání 1. s. 40

Statistika

Statistika: Celkový počet účastníků rozhovoru ve třech firmách – 11 respondentů – s. 53

Úvod

Pětileté studium oboru Čeština pro cizince mi přineslo a stále přináší mnoho znalostí českého jazyka. Vše, co jsem se naučila během studia, jsem se snažila uplatnit i v praxi. Praxí myslím jak ovládání českého jazyka při každodenním užívání, tak mou tlumočnickou a překladatelskou činnost. Tlumočnická a překladatelská aktivita mi umožnila nejen uplatnit moji znalost češtiny, ale přispěla také k tomu, že jsem se seznámila s problematikou užití jazyka v mnohojazyčných situacích. Pro tuto studii vymezuji mnohojazyčné situace takto: jsou to takové situace, kdy spolu komunikují mluvčí různých jazyků v jednom daném či více jazycích anebo takové situace, kdy spolu mluvčí různých jazyků komunikují jiným prostředkem, např. prostřednictvím tlumočnicků. V celé práci budu vycházet z této definice. S mnohojazyčnými situacemi na různých úrovních se setkávám běžně. Ať už je to na úrovni jednotlivců či na úrovni institucí, je možno předpokládat existenci strategií, které mají za cíl předcházet problémům či nedorozuměním, a které mnohojazyčné situace řídí v nejobecnějším smyslu.

V dnešní době se účastní mnohojazyčných situací téměř každý. Já osobně například v němčině rozumím jen nejzákladnějším slovním spojením, číslovkám, a jednoduchým větám. A proto, když jsem v Německu, nemohu rozumět okolním hovorům, pouličním reklamám, atd. Tato situace mi příliš nevádí, protože v Německu vždy zůstávám jen několik dnů a většinou nepotřebuji řešit žádné závažné věci.

Na rozdíl od mých krátkodobých pobytů v zahraničí mimo Českou republiku, tráví japonští inženýři v České republice průměrně jeden až tři měsíce a japonští manažeři jeden rok až pět let. Pobyt Japonců v České republice bez znalosti českého jazyka mi připadá velmi obtížný. Pokud jde o možnost využít tlumočení, trh japonsko-českých tlumočnicků je malý a kvalitních tlumočnicků je stále málo. Za těchto okolností je řešení pracovních úkolů pro japonské pracovníky velmi náročné.

Vzhledem k tomu, že podnikání v České republice přináší japonským investorům velký zisk, napadá mě otázka, jak významnou překážkou pro dosažení úspěchu je jazyková bariéra. Jak se tato bariéra odráží na jednotlivci a na velké jednotce jako je podnik?

Cílem této diplomové práce je poukázat na mnohojazyčné situace v japonsko-českých podnicích a popsat je z hlediska *teorie jazykového managementu*. Dále z analýzy dat nasbíraných v mnohojazyčných situacích zjistit, zda neexistuje řešení, strategie či postupy specifické pro japonsko-české podniky. Na jedné straně existují různorodé studie zkoumající interakční situace mezi japonskými rodilými mluvčími a

nerodilými mluvčími (Muraoka, H. Language Management in Contact Situations), ale doposud nebyla ani zevrubně zkoumána jazyková situace v japonských ekonomických subjektech.

V první kapitole poskytnu odpovědi na základní otázky: 1. Co motivuje japonské investory ke vstupu do České republiky?, 2. V jakém prostředí v České republice žijí japonští pracovníci a jejich rodiny? Ve druhé kapitole se zaměřím na rozbor svých tlumočnických a překladatelských zkušeností v japonsko-českých podnicích. Za své praxe jsem poznala mnoho aspektů problematiky mnohojazyčných situací. Ve třetí kapitole blíže rozeberu koncept teorie jazykového managementu. Ve čtvrté kapitole představím terénní výzkum, který jsem provedla ve třech japonsko-českých podnicích působících v České republice a dále analýzu dat podle zmíněných teoretických přístupů. V páté kapitole představím nejvýraznější jazyková specifika Japonců a sociokulturní rozdíly mezi Čechy a Japonci. Na závěr shrnu jazykový management japonsko-českých podniků.

K systematické analýze použiji polostrukturovaný rozhovor, metodu kvalitativního výzkumu, etnometodologie, tj. zúčastněné pozorování a pokyn LINEE.¹ Dále vycházejíc z analýzy výzkumu poukazuji na to, jak a do jaké míry se odráží v jazyce etnografické faktory. Pokud jde o myšlení, chování a postoje, je mezi evropskými národy jistý rozdíl, ten však není tak velký, jako je rozdíl mezi Evropany a Japonci. Výzkum komunikace odhalí i mentální stránku českých a japonských pracovníků, ukáže, jak člověk vnímá mnohonárodnostní podnik a to, jaké dopady mohou mít sociokulturní a socioekonomické faktory na řízení obchodních společností. V analýze hrají roli také moje osobní zkušenosti z pozorování japonsko-českých podniků při dlouhodobém pobytu mimo Japonsko a z tlumočnické a překladatelské praxe.

1. Japonci v České republice

1.1 Co motivuje japonské investory ke vstupu do České republiky?

Představuji zde obecné investiční podmínky pro japonské investory v České republice. Investiční podmínky jsou pro investory velmi podstatné. Jaké podmínky motivují japonské investory ke vstupu do České republiky a jaké zdroje jsou jim poskytovány?

Budu zde hovořit o obecných investičních podmínkách čili o investičním prostředí v České republice. Vycházím ze statistik a analýz několika institucí: Českého

¹ LINEE (Languages in a Network of European Excellence) je výzkumný projekt (viz 4.1 Postup výzkumu).

statistického úřadu, Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest, JETRO (Japan External Trade Organization), Hasegawa Kokusai Gijutsushi Jimusho (zabývající se průmyslem umělých hmot). Japonským investorům jsou k dispozici různé zdroje i v japonštině. Pražská pobočka japonské banky,^{II} Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, která v České republice působí od roku 2006 a před rokem 2006 byla téměř 10 let v kontaktu s agenturou CzechInvest z důvodu přípravy investic, nabízí japonským investorům mnoho informací a investičních nabídek.

Analýza dat však může být obtížná. Jako například zde uvádím studii provedenou japonskou institucí v roce 2006. Jedná se o investiční prostředí ve střední Evropě. „*Pro japonské investice je prostor Evropy rozdělen do tří skupin; západní, střední a východní Evropa.*”^{III} *Střední Evropa zahrnuje Českou republiku, Slovenskou republiku, Maďarskou republiku, Polskou republiku a Slovinskou republiku. Výhody vyjmenovaných zemí pro japonské investory jsou levná pracovní síla, kvalifikovaní pracovníci, předpoklad, že to, co bude vyráběno v zemi, se dá prodávat v téže zemi, nízká daň z příjmu právnických osob, rychlé tempo růstu HDP. Kromě toho Česká republika má obzvlášť potenciální inovační průmysl a nabízí dobrou lokalitu (uprostřed Evropy), kvalitní infrastrukturu, politiku urychlující investici.*“^{IV} Tyto odhady nejsou podle mě úplně správné. Vyjadřuji se zde jen k jednomu prvku, kterým je zmiňovaná levná pracovní síla. Automobilový závod v Kolíně očekával od začátku investice dostatečné počty dělníků, jenže nedostatek pracovní síly se objevil hned po prvním náboru a tento problém přetrvává dodnes, tedy již skoro čtyři roky. Ostatní podniky se ocitují v podobné situaci. Podle mého názoru lidem v České republice chybí motivace k práci z různých důvodů, což ale ve zmíněné studii není řečeno. V další větě je zřejmá irelevantnost. „*Česká republika má 22 procent vysokoškolských absolventů nehumanitních oborů, což je o 7 procent více než v Polsku (viz Graf 1)*“^V Toto relevantní číslo je v komentáři velmi kladně hodnoceno. O konkrétním čísle však nebylo řečeno, že Polsko je třiapůlkrát lidnatější než České republice. Kromě toho, čeští řemeslníci odešli v devadesátých letech do západní Evropy. Z toho vyplývá, že japonským investorům v České republice může hrozit nedostatek řemeslníků. Data v zmíněné studii mohou jako ukazatele pro investory obsahovat irelevantní, dokonce matoucí informace.

Uvedený příklad si neklade za cíl vyčerpat problematiku relevance zdrojů, je tu

^{II} Ústřední spadá pod holandskou banku, Bank of Tokyo-Mitsubishi Holland N.V.

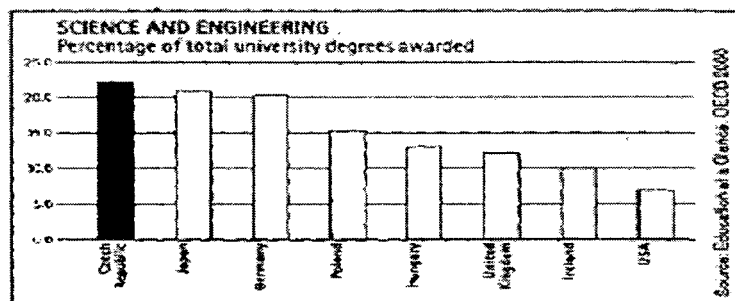
^{III} Na rozdíl od geografického rozdělení pojem *Střední Evropa* v užším smyslu vylučuje Německo, Švýcarsko, Rakousko a Lichtenštejnsko.

^{IV} Hasegawa, T. (2006) Tyuouyoroppa no genjou to tousehikankyoku [on-line].[cit. 20-9-2007]. Dostupný na WWW:< <http://www.polymer-japan.net/0608toou.pdf>>

^V Tamtéž

však důvod domnívat se, že kvalita informací poskytovaných japonským investorům je diskutabilní.

Graf 1: Poměry vysokoškolských absolventů jiných než humanitních oborů v jednotlivých zemích^{VI}



Almost a quarter of all degrees awarded by Czech universities are in science and engineering. Most students also study foreign languages as part of their curriculum.

1.2 V jakém prostředí v České republice žijí japonští pracovníci a jejich rodiny?

V tomto oddíle se hodlám zabývat tím, v jakém prostředí žijí japonští pracovníci a jejich rodiny. Z grafu 2 je patrné, že počet Japonců žijících v České republice každý rok narůstá. Pro mě jako pro studentku češtiny je snaha zlepšovat svou schopnost mluvit a psát česky, poznávat české reálie i evropské reálie nedílnou součástí každodenního života. Japonští pracovníci a jejich rodiny však žijí zcela jinak. Pracovníci jsou celý den izolováni od vnějšího prostředí. Za takových okolností mají s českou společností velmi omezený styk (někteří pracovníci sami tvrdí, že o České republice téměř nic nevědí). S českými a jinými pracovníky mluví anglicky nebo s nimi komunikují prostřednictvím tlumočnicků.

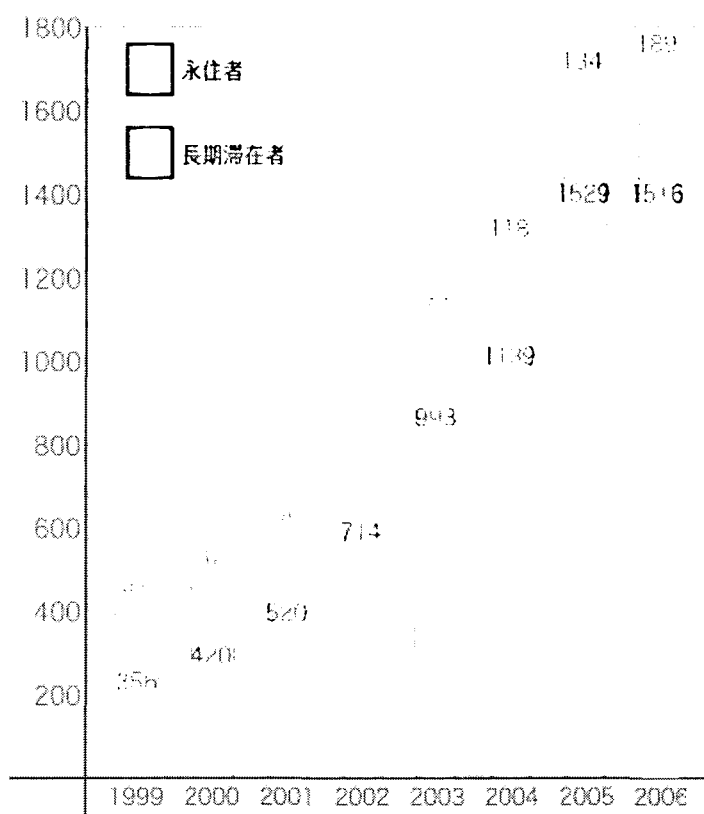
Jejich rodiny, které přijely z Japonska, žijí ve většině případů trvale v Praze. Japonští pracovníci bydlí během pracovního týdne v blízkosti továrny mimo Prahu. Pracovníci tráví víkendy se svou rodinou nebo s japonskými kolegy, ale jen málokdy s českými kolegy. V Praze mohou japonské děti vedle českých gymnázií a mezinárodních škol chodit také do japonské školy (oficiální název: Japonská škola v

^{VI} Překlad textu pod grafem: téměř čtvrtina titulů udělených českými univerzitami je z oblasti technických oborů a přírodních věd. Většina studentů studuje také cizí jazyky jako součást svých studijních programů.

Praze). Podle toho, co slyším od Japonců, dává většina dětí přednost japonské škole a zbytek dětí chodí do mezinárodní školy, nikoli na české gymnázium. Japonská škola je kombinací šestileté základní školy a tříleté první střední školy (japonský ekvivalent anglické junior high school), což úhrnu splňuje limit povinné školní docházky v Japonsku. Děti ve věku 16 – 18 let nemají možnost chodit do japonské druhé střední školy (japonský ekvivalent anglické high school), a proto děti chodí do mezinárodní školy. V japonské škole probíhá výuka v japonštině, s výjimkou výuky cizích jazyků. Japonské děti se kamarádí mezi sebou, ale neslyšela jsem o tom, že by si nějaké dítě našlo mimo školu české kamarády. Několikrát ročně se konají seznamovací akce s českými školami, ale české a japonské děti se nijak nesblíží. Přístup dětí v mezinárodních školách je odlišný. Některé děti zůstávají jen ve skupině japonských kamarádů, zatímco jiné nacházejí kamarády mimo tuto skupinu. Druhá skupina dětí umí komunikovat anglicky lépe než ta první. Manželky většinou zůstávají v domácnosti. Starají se hlavně o domácnost a podnikají s japonskými známými různé aktivity, chodí například do různých kurzů, nebo navštěvují kulturní akce a podobně. Praha Japoncům nabízí dostatečnou infrastrukturu a také zde žije nejvíce Japonců, v ostatních městech ovšem nejsou stejně příznivé podmínky. Z tohoto důvodu by bydlení mimo Prahu bylo pro japonské rodiny velmi náročné.

Graf 2: Vývoj počtu japonských občanů na území České republiky^{VII}

Tento graf ukazuje vývoj počtu japonských občanů žijících v České republice déle než tři měsíce. Čísla vycházejí z údajů z formuláře „Zápis o pobytu v České republice“ na Japonském konzulátu v České republice a jsou aktualizována k 1. říjnu každého roku.



Popis: Horní sloupec – Japonci pobývající v České republice
na základě povolení k trvalému pobytu

Dolní sloupec – Japonci pobývající v České republice
na základě povolení k dlouhodobému pobytu

^{VII} Japonské velvyslanectví v Praze [on-line]. 1. 10. 2006 [cit. 11. 11. 2007], zdroj dostupný na [www:<http://www.cz.emb-japan.go.jp/jp/con_info_jp.html>](http://www.cz.emb-japan.go.jp/jp/con_info_jp.html).

2. Moje vlastní tlumočnická a překladatelská praxe

V první části představím trh česko-japonského tlumočení a překládání. V první kapitole jsem se zmínila o investičních podmínkách v České republice pro japonské investory. Kladně vyhodnocené investiční podmínky motivovaly velké japonské podniky ke vstupu do České republiky. Jako druhotný efekt realizovaných investic japonských podniků přišly do České republiky jejich dodavatelské a sesterské firmy. Tento fakt byl prvním velkým impulsem pro urychlené rozšiřování trhu česko-japonského tlumočení a překládání. Druhým významným impulsem trhu česko-japonského tlumočení je malá využitelnost angličtiny pro komunikaci. Především znalostní problémy na japonské straně omezují použití angličtiny. Ve druhé části představím poznatky z tlumočnické a překladatelské praxe.

2.1 Trh česko-japonského tlumočení a překládání

Od 90. let a ještě více po vstupu České republiky do Evropské unie přichází do České republiky vlna japonských investorů a tím roste počet japonských pracovníků, kteří i se svými rodinami žijí v České republice (viz tabulka 2). Růst počtu japonských obyvatel v České republice otevřel potenciál trhu česko-japonského tlumočení a překládání, který byl do té doby nevýznamný. Tlumočení a překládání jsou nezbytné jak pro jedince, tak pro instituce. Kromě faktu, že ani japonština, ani čeština nejsou světovými jazyky, je zájemců o český jazyk v Japonsku a naopak o japonštinu v Čechách také málo. V situaci, kdy není dostupná mateřština každého mluvčího, lidé mohou zvolit jako prostředek dorozumívání třetí jazyk. V komunikaci mezi Japonci a Čechy většinou nevyhnutelně dojde k užívání angličtiny. Mnoho Japonců umí jako druhý jazyk angličtinu, ale ostatní jazyky jsou jim mnohem méně známé. U Čechů je více možností, například ruština, němčina, francouzština a další jazyky. Japonci s vysokoškolským vzděláním, kteří nepoužívají angličtinu aktivně, však mají s komunikací obtíže.

Pokud jde o situaci v japonsko-českých podnicích, existují dvě odlišné skupiny japonských pracovníků. Do první skupiny patří pracovníci v manažerské pozici, do druhé skupiny patří pracovníci jako technici či inženýři. Pracovníci první skupiny se většinou anglicky domluvit dokážou, pracovníci druhé skupiny však anglicky komunikují mnohem hůře. Důvody mohou být různé. Do jisté míry hrají roli osobní zkušenost s jazykem a také zájem o ni, ale kromě toho se dá vysvětlit dalšími faktory. Jedním z nich je fakt, že v japonských podnicích v Japonsku roste počet zahraničních

ředitelů, s nimiž je nutné komunikovat anglicky. Pro vedoucí a manažerskou pozici je tedy nezbytné umět anglicky. Další důvod spočívá v tom, že kvůli levné pracovní síle a dalším výhodám staví japonské firmy továrny v zahraničí. Na školení do továren do zahraničí jezdí kromě vedení továrny také japonští trenéři, jimiž jsou právě technici a inženýři, ale délka jejich pobytu je mnohem kratší a jejich hlavní misí je předávat zahraničním pracovníkům informace co nejrychleji. Proto je v tomto případě spíše zvolena možnost zajistit tlumočníky a překladatele.

2.2 Začátek mé vlastní tlumočnické a překladatelské praxe a další vývoj

Ráda bych zde stručně představila své vlastní tlumočnické a překladatelské zkušenosti. Koncem roku 2003 sháněla česko-francouzsko-japonská společnost TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) množství česko-japonských, případně česko-anglických a anglicko-japonských tlumočnicků a překladatelů. V České republice bylo tehdy málo Japonců, kteří by se domluvili česky. Kromě několika zkušených tlumočnicků se tato společnost nesnažila zaměstnat skutečné odborníky na tlumočení a překládání, ale lidi schopné tlumočit a překládat z jednoho jazyka do druhého v základním rozsahu tlumočnických a překladatelských dovedností. A proto jsem do této firmy nastoupila jako neprofesionální tlumočnice. V témže roce jsem zahájila magisterské studium Češtiny pro cizince na Univerzitě Karlově v Praze, a proto jsem se v první řadě snažila naučit se český jazyk, zatímco tlumočení a překládání bylo až na druhém místě. Postupně jsem znalost češtiny zlepšovala a také jsem získávala cenné zkušenosti s tlumočením či překládáním a přitom jsem také pracovala jednorázově v jiných firmách.

Mé postoje a názory na tlumočnickou a překladatelskou činnost se od počátku měnily a stále se mění. Na začátku jsem měla za to, že tlumočení je v podstatě něco jako manuální práce, tedy že vyžaduje automatické formulování slov i vět a přesné vyměňování slov v obou tlumočených jazycích, jako jsou například odborné termíny. V další fázi jsem se domnívala, že prvotním cílem je přispívat k co největší praktičnosti či obecné užitečnosti. Zjistila jsem, že jako zprostředkovatel mohu – do určité míry efektivně – ovlivnit danou situaci, což povede k úspoře času, lepší organizovanosti, a celkové hospodárnosti v řešení dané problematiky. Nyní si však myslím, že ekonomičnost je sice velmi důležitá, ale na druhé straně jednostranné zaměření na ni neprospívá porozumění mezi více stranami zúčastněnými na jazykové situaci. Proto si myslím, že tlumočnický musí zvolit způsob tlumočení podle dané situace.

3. Teorie jazykového managementu

3.1 Co je teorie jazykového managementu?

V této kapitole se budu věnovat teorii jazykového managementu. Teorie jazykového managementu spadá do oblasti sociolingvistiky. Nebudu se zabývat otázkou, co je sociolingvistika, ale uvedu tezi, ze které vycházím: „*Sociolingvistika se zabývá v nejobecnějším smyslu vzájemnými vztahy jazyka a společnosti. Podle jedné z raných definic je úkolem sociolingvistiky ukázat systematickou kovarianci (=společnou proměnu) struktur jazykových a sociálních a pokud možno ukázat kauzální vztahy v jednom či druhém směru (W. Brighjt). Sociolingvistika se původně utvářela jako specifický proud americké jazykovědy (H. C. Curry, W. Labov) a jako lingvistická interdisciplína. Sociolingvistika je jednou z forem komunikačně-pragmatické jazykovědy (Helvit, 1991). Sociolingvistika se formovala od 60. let v opozici k jazykové teoretickým východiskům chomskyánské lingvistiky, zejména polemizovala s metodickou představou ideálního mluvčího, resp. posluchače žijícího v homogenním jazykovém společenství a s tezí, že jazyková kompetence takového mluvčího má být předmětem lingvistické teorie; oproti tomu sociolingvistika vyzdvihla sociální a situační variantnost jazyka a obecně studium komunikační kompetence mluvčích. K centrálním tématům sociolingvistiky patří vedle variantnosti jazyka diglosie, bilingvismus a jazykové plánování. Pro formování české sociolingvistiky byla rozhodující teorie spisovného jazyka, studium městské mluvy a slangů a analýza sociálních aspektů jazykové komunikace (Nekvapil 1991). V sociolingvistice se zformovaly dva podstatně odlišné směry: sociolingvistika orientovaná kvantitativně a sociolingvistika interpretativní, resp. interakční.*“^{VIII}

Jedním průkopníkem teorie jazykového managementu je Jiří V. Neustupný. J. V. Neustupný vystudoval na Univerzitě Karlově japonštinu a dějiny Dálného východu. Od počátku se specializoval na lingvistiku. Zabýval se především japonským přízvukem. Po dokončení studia nastoupil do interní aspirantury Orientálního ústavu ČSAV. V letech 1966 – 1993 byl profesorem japonštiny na Monashově univerzitě v Melbourne. V letech 1993 – 2004 působil na univerzitách v Japonsku jako profesor aplikované japonské lingvistiky.

Neznám sice jeho počáteční práce, ale jeho teorie jazykového managementu ve spojitosti s japonštinou mě velmi zajímala. Nejdříve bych s využitím Neustupného teorie ráda nastínila historické pozadí vzniku teorie jazykového managementu. „*Tato*

^{VIII} Nekvapil, J. Sociolingvistika v systému encyklopedických hesel, Praha

teorie poskytuje možnost mikroanalýzy i makroanalýzy jazykových problémů a je široce aplikovatelná i na jiné druhy sociokulturních problémů. Teorie jazykového managementu vyrostla na podhoubí jazykového plánování, které se vyvíjelo uvnitř sociolingvistiky od šedesátých let 20. století. Zatímco termín „jazykové plánování“ organicky navazoval na atmosféru počátku šedesátých let, pojmenování „jazykový management“ (poprvé použito Jernuddem a Neustupným 1987) bylo vybráno arbitrárně a není historicky spojeno s růstem globalizace a ekonomického racionalismu, který zintenzivněl v druhé polovině osmdesátých let a na management kladl důraz. (s.1/14)^{IX}

Dále bych ráda uvedla stručnou charakteristiku teorie jazykového managementu. Ve stejném článku píše Neustupný: „Pravděpodobně základním přínosem teorie jazykového managementu je její procesuálnost. Předpokládá se, že všechny managementové procesy probíhají v podstatě následujícími pěti stádii.

- (1) V interakční situaci vznikají odchylky od norem jednání (*deviation*).
- (2) Těchto odchylek si mluvčí povšimnou (*noting*).
- (3) Takové odchylky hodnotí negativně či pozitivně (*evaluation*).
- (4) Za účelem úpravy hodnocených odchylek vybírají akční plán (*adjustment design*).
- (5) A ten realizují (*implementation*).

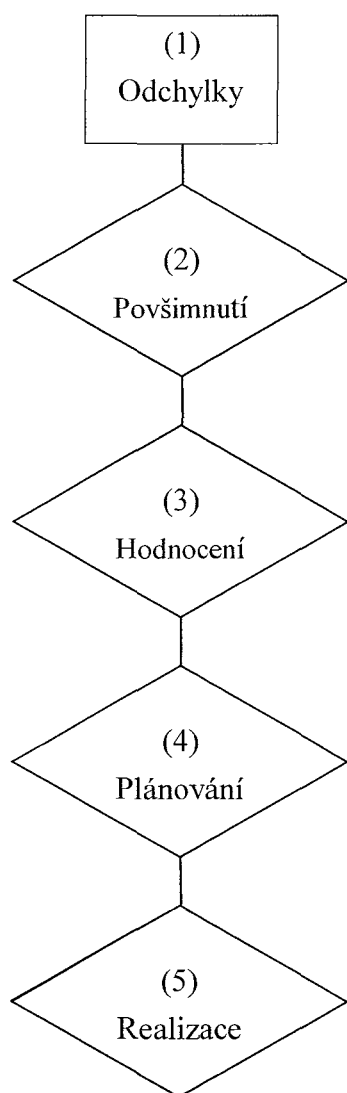
Důležité je to, že proces managementu může být ukončen v kterémkoli stádiu. Například v interakci se objeví odchylky od norem, ale nikdo si jich nepovšimne. Nebo odchylky mohou být povšimnuty, ale nejsou hodnoceny apod. (s. 8/14)^X

Níže znázorňuji schéma jazykového managementu dle Neustupného.

^{IX} Neustupný, J.V. (2002) Sociolingvistika a jazykový management. *Sociologický časopis /Czech Sociological Review* 38, 429-442.

^X Neustupný, J.V. (2002) Sociolingvistika a jazykový management. *Sociologický časopis /Czech Sociological Review* 38, 429-442.

Schéma jazykového managementu



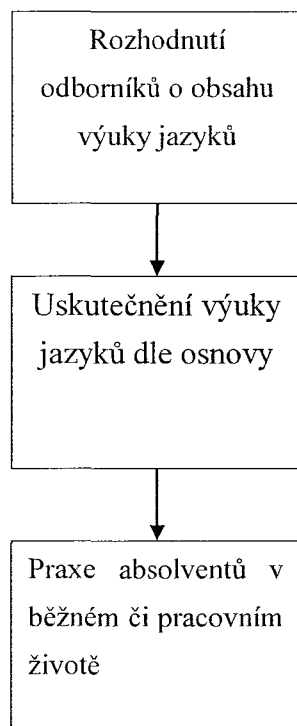
Ve stejném článku Neustupný říká, že je třeba zjistit, kde a jak dochází k povšimnutí, hodnocení, jaké plány jsou vybírány a jaké problémy se objevují při implementaci (s. 10/14).^{XI}

Teorii jazykového managementu by bylo možné aplikovat např. v jazykovém vzdělávání. Oproti stávajícímu paradigmatu vzdělávacího systému jazyků paradigma Neustupného navrhuje nejprve zkoumat a analyzovat problematické jazykové situace v přítomnosti účastníků a z této analýzy vyvodit komplex systematických řešení a opatření.

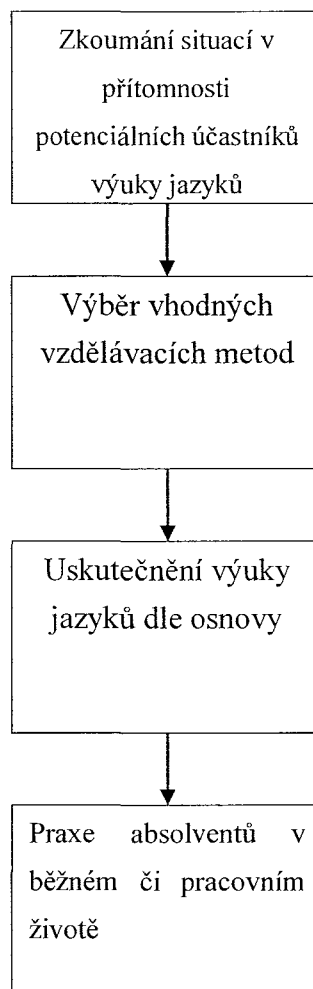
^{XI} Neustupný, J.V. (2002) Sociolinguistika a jazykový management. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 38, 429-442.

Zjednodušené schéma paradigmat vzdělávacího systému^{XII}

Stávající paradigma
vzdělávacího systému jazyků



Paradigma vzdělávacího systému
dle Neustupného



V terénním výzkumu budu v japonsko-českých podnicích zkoumat výskyt jazykových problémů a dále zdali odpovídají výše uvedenému modelu. Z tlumočnické a překladatelské praxe je mi známo, že jen málo japonských pracovníků mělo možnost se zúčastnit výuky češtiny. Mateřská společnost ani konkrétní japonsko-český podnik neposkytuje japonským pracovníkům mimo manažerskou pozici systematickou výuku české kultury či českých reálií. Z toho se dá usuzovat, že namísto zavádění systému preventivních opatření budou firmy řešit jednotlivé partikulární problematické situace až po jejich výskytu.

^{XII} Muraoka, H. (ed.) (2006) *Language Management in Contact Situations* 4. Report on the Research Projects No 129. Chiba: Chiba University, Graduate School of Social Sciences and Humanities.

3.2 Jazykový management v japonsko-českých podnicích působících v České republice

Mikro a makrojazykový management

Mnohojazyčné situace se dají rozdělit do dvou skupin. Jsou to mikro a makrojazykový management.

Existují různé definice pojmu „mikro a makrojazykový management“. V této studii považuji makrojazykový management za rozvinutý systém firemní jazykové politiky, tedy existenci propracovaného plánu na dodržování firemní jazykové politiky, případně zlepšování jazykové situace. K analýze makrojazykového managementu jsem připravila 7 kritérií (viz níže). Za mikrojazykový management pak považuji individuální jazykovou strategii, tedy to, zda pracovníci používají v souladu s firemní jazykovou politikou či vůbec vlastní strategii k předcházení či řešení jazykových problémů.

Kritérium 1. Firemní jazyková politika

V mnohonárodnostních podnicích mluví pracovníci daným jazykem (popř. danými jazyky), aby spolu mohli komunikovat. Užívání určitého jazyka může zvýhodnit stranu, která má možnost užívat mateřského jazyka a znevýhodnit tu, která možnost užívat svého mateřského jazyka nemá. Zajímá mě, zda v japonsko-českých podnicích existuje daný jazyk (popřípadě několik daných jazyků), kterým musí zaměstnanci hovořit? Existuje-li daný firemní jazyk, z jakého důvodu byl zvolen a v jakých situacích je tento jazyk vyžadován? Jak je dodržována tato politika?

Kritérium 2. Jazyková výuka zaměstnanců

Zajišťují firmy svým zaměstnancům výuku jazyků, aby se firemní komunikace zlepšila a udržovala? Pokud výuka jazyků probíhá, za jakých podmínek se jí zaměstnanci účastní?

Kritérium 3. Firemní akce a vztahy k okolí

Pořádají firmy akce pro zaměstnance a jejich rodiny, aby se čeští pracovníci a japonští pracovníci sblížili? Kromě akcí pro zaměstnance, sponzorují či financují firmy své okolí?

Kritérium 4. Tlumočení

Pracují ve firmách tlumočníci? Proč je či není třeba tlumočení? Za jakých

podmínek tlumočníci pracují?

Kritérium 5. Překládání

Jaké dokumenty se musejí přeložit? Kdo a z jakého a do jakého jazyka je překládá?

Kritérium 6. Školení v Japonsku

Probíhají školení v Japonsku? Kdo a za jakým účelem jezdí na školení?

Kritérium 7. Pohovor a školení týkající se Japonska

Pořádají se školení týkající se japonské kultury, mentality, sociálního systému, ekonomiky atd.?

4. Terénní výzkum

V této kapitole představuji mnou provedený terénní výzkum. Předtím, než se budu zabývat analýzou získaných dat, vyložím postup výzkumu. Postupem výzkumu mám na mysli připravenou fázi, metodologii a přípravu výzkumníků.

4.1 Postup výzkumu

Příprava výzkumu

Podle *Seznamu japonských podniků v České republice*^{XIII} působí v České republice 82 firem s japonskou investiční účastí. Pro diplomovou práci jsem si vybrala tři firmy. Podle *Definice malého a středního podnikatele upravena Nařízením Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb. v Příloze I*^{XIV} jsou tyto firmy kategorizovány jako jedna střední firma a dvě velké firmy. Avšak počet zaměstnanců zvolených tří firem se neliší tak významně (223, 305 a 320 zaměstnanců podle *Seznamu japonských podniků v České republice*), což je vhodným předpokladem pro srovnání jazykové situace těchto

^{XIII} JETRO (6. 12. 2007) Japanese-Affiliated Investment in the Czech Republic

^{XIV} Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií: Článek 1 Drobný, malý a střední podnikatel.
1. Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel pokud: a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, b) jeho aktivita/majetek nepřesahuje korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

firem. Kromě toho byl rozhodujícím prvkem osobní kontakt na japonské pracovníky, s nimiž jsem se seznámila během mé tlumočnické činnosti.

V této studii jsem nechtěla zkoumat velké firmy, s několika tisíci zaměstnanci. Ze své tlumočnické a překladatelské praxe jsem byla seznámena se standardní firemní strukturou japonsko-českých podniků. Pracovníci v menších a středně velkých firmách mají lepší vzájemný přehled o všech odděleních a o tom, co se ve firmách děje. Také kontakt českých pracovníků s japonskými pracovníky je intenzivnější. Výzkum ve velkých podnicích pro mě představuje výzvou do budoucna.

Výzkum byl umožněn pod podmínkou absolutní anonymity, a proto ve studii neposkytnu názvy a citlivé údaje těchto japonsko-českých podniků. Tři firmy nazvu Firma A, Firma B a Firma C. Základní údaje jsou uvedeny na konci této části.

Japonskému řediteli firmy A a manažerům firmy B a firmy C jsem zaslala e-mailem oficiální žádost nazvanou „Žádost o umožnění výzkumu komunikace ve Vašem podniku“ v angličtině a češtině a představující dopis v japonštině.

Firma A byla založena v roce 2003. Zabývá se výrobou tlumičů. Působí ve východních Čechách. Pracuje zde 320 zaměstnanců. V současnosti je ve firmě zaměstnáno šest Japonců.

Firma B byla založena v roce 2001. Zabývá se výrobou elektronických řídicích jednotek pro posilovače řízení automobilů. Působí ve středních Čechách. Pracuje zde 223 zaměstnanců. V současnosti jsou ve firmě zaměstnáni čtyři Japonci.

Firma C byla založena v roce 2000. Zabývá se výrobou elektronických součástek pro automobilový průmysl. Působí ve středních Čechách. Pracuje zde 305 zaměstnanců. V současnosti je ve firmě zaměstnáno sedm Japonců.

Metodologie

Před přípravou výzkumníků bylo nutné, abych pro svůj výzkum navrhla systematické postupy. Důležitým podkladem pro mě byly pracovní materiály LINEE (Languages in a Network of European Excellence). LINEE je výzkumný projekt, v němž je zapojen vedoucí mé diplomové práce Doc. PhDr. Jiří Nekvapil, CSc. Záměr výzkumu lze charakterizovat s využitím formulací „Žádosti o umožnění výzkumu komunikace ve Vašem podniku“, pracovního materiálu LINEE.

“Výzkumný projekt je financován Evropskou komisí (jakožto součást jejího 6.

rámcového programu), náleží do výzkumné oblasti č. 3 "The variety of paths towards a knowledge society" a jeho obecným tématem je "Linguistic diversity in a European knowledge-based society".

Výzkum se zabývá komunikací v mezinárodně činných a mezinárodně složených podnicích a skládá se ze dvou částí:

- 1) Jde o zúčastněné pozorování, což konkrétně znamená, že jeden z našich výzkumníků navštíví Váš podnik a zaměří se na vybrané komunikační aktivity, které jsou součástí každodenního provozu firmy. Tyto aktivity budou vybrány na základě domluvy mezi managementem Vašeho podniku a naším výzkumným pracovníkem.
- 2) Druhou složkou výzkumu jsou interview, v nichž bude vybraným osobám položeno několik otázek týkajících se užívání jazyků v podniku. Interview budou provedena se zástupci managementu (jako je např. jednatel, vedoucí HR, vedoucí jednotlivých oddělení) a pokud možno i s učiteli cizích jazyků, tlumočníky či překladateli zaměstnanými ve firmě nebo docházejícími do ní. Délka interview by neměla přesáhnout jednu hodinu. " ^{XV}

Doposud byly objekty tohoto výzkumného projektu pouze evropské podniky, především německé-české, dotazník proto bylo nutno obměnit s ohledem na jeho využití pro japonské pracovníky.

Příprava výzkumníků

Od vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů firmy A jsem získala souhlas s termínem výzkumu, nebyl mi nicméně dodán seznam účastníků rozhovoru. Předpokládala jsem, že je vhodné zajistit jako tazatele rodilého mluvčího češtiny a rodilého mluvčího angličtiny jako tazatele. Respondenti při rozhovoru mohou být nervózní nebo mohou mluvit jinak než obvykle, budou-li v situaci, kdy musí mluvit s neznámým člověkem a když si jsou vědomi, že jejich řeč je nahrávána na diktafon. Dalším mým předpokladem bylo, že pokud budu tazatelem já, nezjistím důležité informace, neboť je velmi pravděpodobné, že před japonským tazatelem budou Češi mluvit o negativních stránkách všeho, co by se týkalo Japonska, mírněji. A proto jsem zajistila českého tazatele, aby rozhovor s českými respondenty proběhl co nejpřirozeněji, a abych pro analýzu získala užitečné informace. Další výhodou bylo, že český tazatel již měl praxi jako tazatel Sociologického ústavu Akademie věd České

^{XV} Žádost o umožnění výzkumu komunikace ve Vašem podniku

republiky, a proto věděl, jakým způsobem lze rozhovor dobře vést. Zajistila jsem také americkou tazatelku, protože jsem chtěla z nahrávek zjistit, natolik respondenti dokážou vyjádřit své pocity v angličtině. Americká tazatelka se iniciativně podílí na výzkumném projektu LINEE a mimo japonsko-české podniky již provedla několik výzkumů v jiných podnicích.

K rozhovoru jsem připravila jako pomocní materiál dotazník. Vycházela jsem z dotazníku, který byl vytvořen pro výzkumný projekt LINEE, a přidala jsem k němu několik dalších otázek. Dotazník se však i přes tuto mírnou modifikaci zaměřoval pouze na základní informace a záleželo na každém tazateli, jak bude formulovat otázky. Od tazatelů se očekávalo, že se přizpůsobí situaci podle toho, s jakým respondentem se setká, zejména na jazykové úrovni.

4.2 Jazyková situace ve Firmě A

Každý tazatel měl k dispozici diktafon. Rozhovory se odehrávaly ve dvou místnostech. K dispozici nám bylo celkem sedm respondentů. Přiřazení respondentů k tazatelům je znázorněno v tabulce 1.

Tabulka 1: Rozdělení respondentů

Tazatelé	Japonská tazatelka	Český tazatel	Americká tazatelka
Respondenti	Japonský ředitel firmy	Finanční ředitel	Manažer výroby
	Japonský technický poradce	Pracovnice oddělení kvality	Pracovnice oddělení řízení lidských zdrojů
		Supervisor výroby	

Rozhovor s japonskými pracovníky byl veden v japonštině. Zajímalo mě, jestli jako tazatel mohu zjistit jiné informace, než jaké jsem dosud získala vlastní zkušeností. Pracovníky, kteří umí anglicky, jsem přiřadila přímo americké tazatelce. Ten den se nekonalo žádné jednání. Den předtím odjeli španělští pracovníci až na jednoho do své firmy a tento španělský inženýr byl ve výrobě, a proto se nemohl rozhovoru zúčastnit. S vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů jsme se procházeli po velké kancelářské hale a zkoumali pracovní prostředí (kancelář, kuchyňku, chodby, jídelnu).

Podklad z předchozího tlumočení

Ze své tlumočnické praxe v březnu roku 2007 jsem vytvořila zprávu o komunikaci

pracovníků této firmy, která mi posloužila jako podklad pro výzkum. Japonská společnost má v této firmě kapitálovou účast, zařízení je ze sesterské španělské firmy, a proto je zde stále přítomno několik (dva či tři) španělských manažerů a několik (pět či šest) japonských manažerů, občas i několik japonských trenérů^{XVI}. V rozhovoru, který probíhá zároveň mezi českými, japonskými a španělskými pracovníky, neprobíhá přímá diskuze v jednom jazyce, protože většinou někomu chybí znalost druhého jazyka, především angličtiny. Španělští manažeři anglický jazyk dostatečně nezvládají, ačkoli jednoduchou konverzaci v angličtině většinou provádějí. Když se jedná o technicky složité záležitosti, vždycky pro ně tlumočí český inženýr, který pracoval v téže společnosti ve Španělsku. Japonští manažeři včetně ředitele továrny zvládají angličtinu na takové úrovni, že se s českými pracovníky bez problémů domluví. Avšak ani čeští pracovníci, ani japonští pracovníci nemluví anglicky jako angličtí rodilí mluvčí, a proto v jejich rozhovorech dochází k posunům významů.

Ze sledování jejich rozhovorů vyplývá, že když Češi i Japonci mluví anglicky, používají jednoduché věty a vylučují slangové výrazy.

- Vysvětlivky užitých výrazů -

Níže uvedené výrazy se užívají běžně v japonských podnicích, a to zejména v továrnách v zahraničí. Přesný význam se však v každé firmě liší.

Supervisor: osoba s největší odpovědností ve výrobě. Nad superviselem stojí manažer, který má na starosti i administrativní záležitosti. V češtině odpovídá výrazu *vedoucí*.

GL = *Groupleader*: osoba s druhou největší odpovědností ve výrobě, vždy je jeden groupleader v každém oddělení, například groupleader v lakovně

TL = *Teamleader*: osoba pomáhající řešit pracovní úkoly groupleaderovi. V každém oddělení jsou dva a více teamleaderů.

Operátor: dělník, který obsluhuje stroj.

Analýza dat

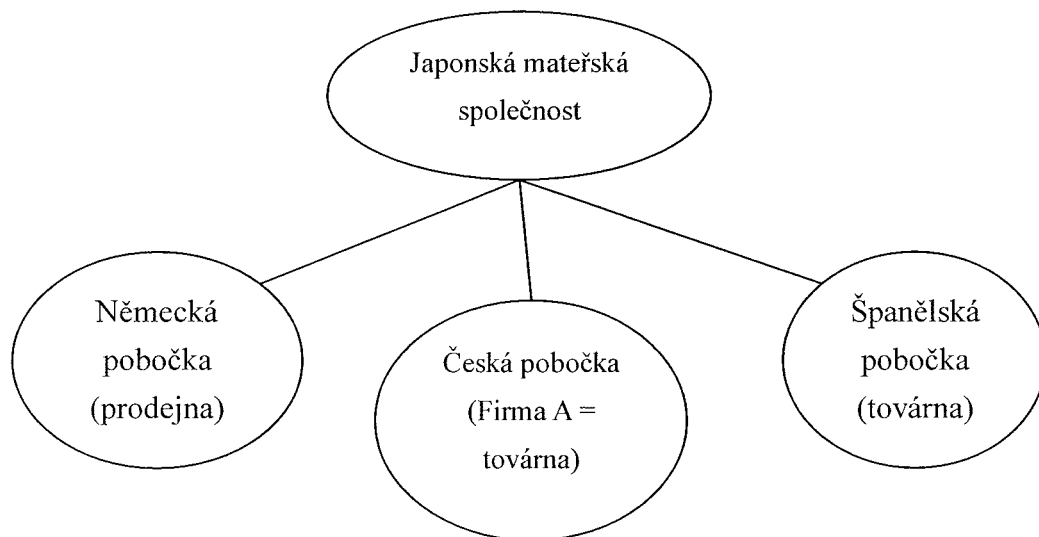
Analyzovaná data byla získána z nahrávky sedmi rozhovorů, nahrávky z prohlídky kancelářského prostoru a z poznámky ze zúčastněného pozorování.

Nejdříve znázorním strukturu firmy A, abych zjistila potenciál použitých jazyků.

^{XVI} Tento výraz se užívá v továrnách velmi běžně, a proto ve své práci dále používám výraz *trenér*. Významově by bylo vhodné použít výraz *školitel*.

Japonská mateřská společnost firmy A má více poboček než níže vykreslené tři. Vynechám však ostatní pobočky, které nemají s českou pobočkou přímý styk.

Struktura Firmy A

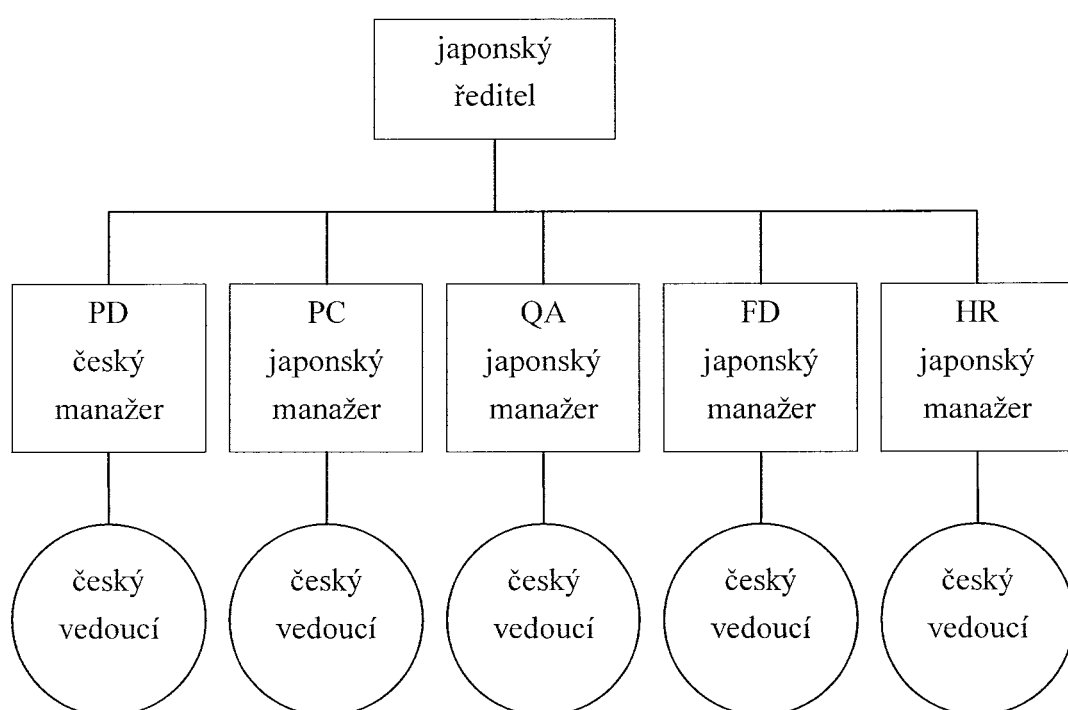


V současnosti pracuje ve firmě A šest Japonců včetně ředitele. Ostatních pět pracovníků pracuje na manažerských pozicích, jeden z nich je technický poradce z jiné japonské firmy. Pod nimi stojí seřazení čeští manažeři, kteří bezprostředně komunikují s japonskými pracovníky. Komunikace mezi českými manažery a japonskými pracovníky probíhá v angličtině. Ze španělské pobočky přijíždějí španělští inženýři udržovat zařízení či řešit výrobní problémy. Ten daný den byl ve firmě A pouze jeden španělský pracovník. Nejistila jsem, jak často a jestli vůbec čeští pracovníci komunikují s pracovníky v německé pobočce. Sice vím, že japonský ředitel jezdí do německé pobočky, avšak čeští pracovníci se nezmiňovali o užívání němčiny. Proto ji vynechám a v první části se soustředím na čtyři jazyky, a to angličtinu, češtinu, japonštinu a španělštinu. Budu zkoumat, jaké úlohy mají tyto jazyky a v jakých situacích jsou použity, ať je to mluvená podoba či psaná. Předpokládám, že angličtina slouží nejvíce jako prostředek dorozumívání mezi japonskými a českými manažery a španělskými inženýry, protože angličtina funguje jako reprezentativní jazyk, kterým by mohli pracovníci jiných národů dokázat komunikovat. Čeština je v této firmě běžným prostředkem dorozumívání obecně pro všechny kromě japonských a španělských pracovníků. Ve druhé části se věnuji jazykové situaci ve výrobě, kde pracovali a pracují Češi, Slováci, Poláci, Rumuni a Ukrajinci. Dále bude možné zjistit, zda se ve firmě

používají jiné jazyky kromě čtyř zmíněných. Níže znázornuji vnitřní strukturu firmy A.

Vnitřní struktura firmy A (Poznámka: Tato struktura byla rekonstruována z nahrávek, a proto je možné, že některý popis zcela neodpovídá skutečnosti.)

(Management)



(Výroba)

GL, TL,

Operátoři

-Vysvětlivky zkratk-

PD – Production Department (Oddělení výroby)

PC – Productin Control (Kontrola výroby)

QA – Quality Assurance (Oddělení kvality)

FD – Financial Department (Finanční oddělení)

HR – Human Resouces (Oddělení řízení lidských zdrojů. Poznámka: V této firmě se používá výraz „personální oddělení“, avšak činnost tohoto oddělení odpovídá činnosti oddělení označovaného výrazu „oddělení řízení lidských zdrojů“)

Vizualizace

V prostoru firmy jsou vystaveny různé dokumenty s fotografiemi a obrázky. Některé dokumenty jsou psány výhradně v angličtině, některé jsou pouze v češtině a některé jsou v obojích jazycích. Japonština je použita tehdy, když je obsah dokumentu zaměřený i na japonské pracovníky. Nemohu zde předvést konkrétní materiál, proto obsah dokumentů přepisuji.

Budu postupně rozebírat jednotlivé jazyky a nejprve začnu s tím nejméně frekventovaným jazykem. Z tabulky 2 je patrné, že žádná vývěska nebyla napsána výhradně ve španělštině. Dále byl nalezen jeden dokument psaný výhradně v japonštině. Bylo to z toho důvodu, že v místnosti, v níž se nachází vývěska, probíhá výuka japonštiny. Vedoucí HR přítomnost tohoto dokumentu zdůvodnila tím, že český lektor japonštiny ji používá při výuce jako ukázkou dokumentu, který obsahuje různé japonské hlásky, čínské znaky, číslice a abecedu. Z toho vyplývá, že pro účel výzkumu mohu ukázkovou vývěsku vyloučit.

Dobré příklady, kdy bylo nutno použít všechny čtyři jazyky, jsou následující dva:

(1) Oznámení v kuchyňce v kancelářském prostoru

Oznámení nalepené nad kuchyňskou linkou vypadalo takto:

Umývejte po sobě nádobí (stejná věta v angličtině) (stejná věta ve španělštině) (stejná věta v japonštině)

V jedné fázi výroby bylo v této firmě hodně japonských trenérů a španělských inženýrů. Vznikl problém, že v kuchyňce leželo používané nádobí, které nikdo neumýval. Předpokládalo se, že to dělají víceméně všichni. Oznámení ve čtyřech jazycích mělo dát všem pochopit, že nádobí neumývá uklízečka, a že je nutné, aby každý umyl nádobí, které použil.

(2) Oznámení v jídelně

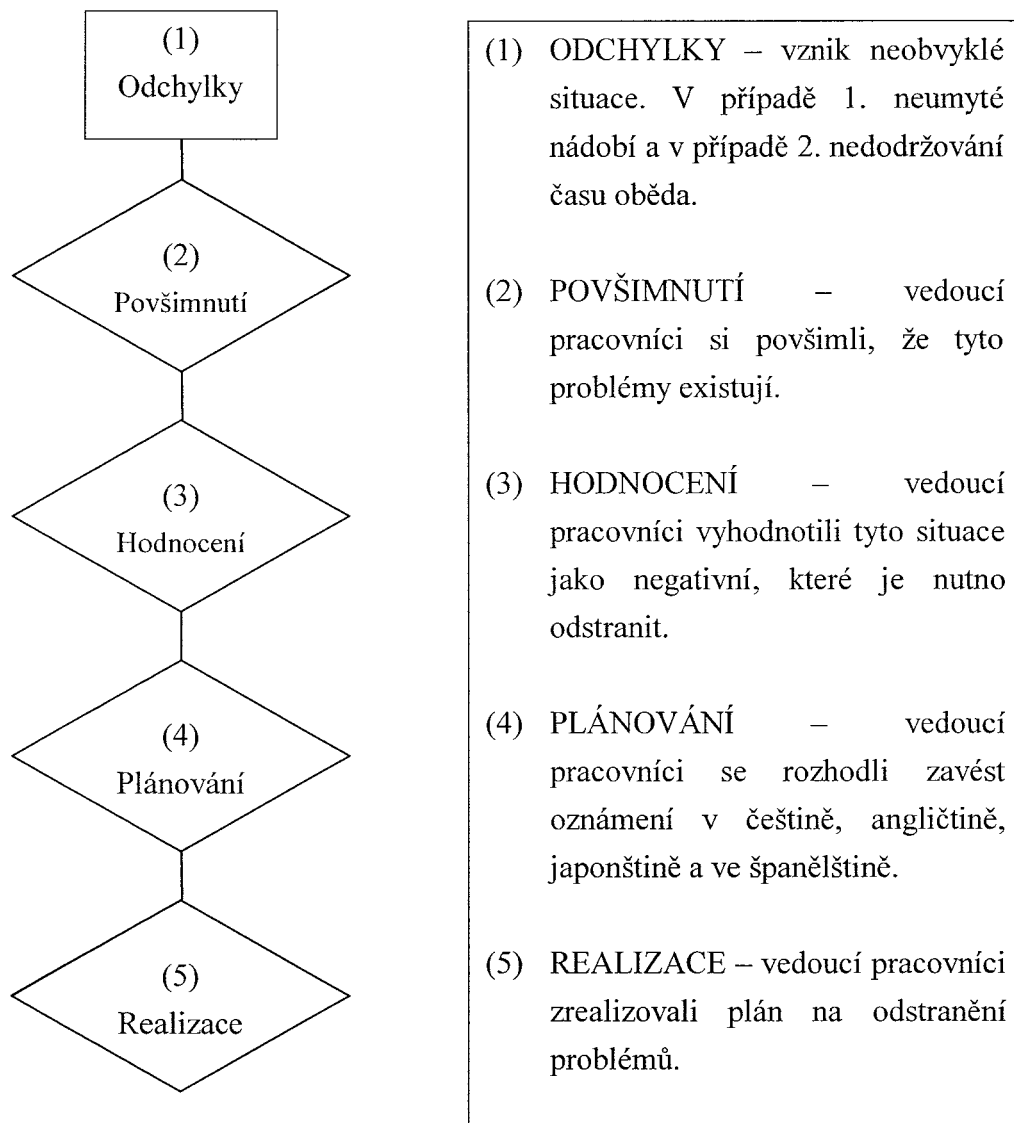
Oznámení, které bylo nalepené na dveřích jídelny, vypadalo stejně jako první příklad, a větu uvádím pouze v češtině.

„Výdej obědů pouze od 11:00 do 13:30“

Pracovníci na administrativních pozicích nedodržovali čas oběda. Zatímco pracovní doba operátorů na výrobě je přísně řízena rozhlasovým hlášením, pracovníci na administrativních pozicích si mohli dát oběd nebo jen si jít sednout do jídelny

v podstatě kdykoliv. Tento problém se začal řešit tehdy, když firma přešla z jednosměnného na dvousměnný provoz a v jídelně potřebovali připravit jídlo pro další směnu.

Tyto dva případy mají stejné řešení. Aby byli s tímto problémem seznámeni všichni pracovníci, bylo oznámení napsáno ve čtyřech jazycích. Tento postup prošel procedurou jazykového managementu podle Neustupného (viz níže).



Tyto případy jsou ukázkou makrojazykového managementu. Management byl úspěšný, protože po zavedení oznámení začali pokyn či pravidlo dodržovat všichni pracovníci.

Tabulka 2: Dokumenty (oznámení, hlášení a zpráva) na nástěnkách dle psaných jazyků

	čeština, angličtina, japonština, španělština,	čeština a angličtina	výhradně čeština	výhradně angličtina	výhradně japonština	výhradně španělština
1	Oznámení v kuchyňce	Zpráva z vánočního večírku	Reklama na výuku japonštiny pro všechny zaměstnance	Management information board	<u>Zpráva o firemní strategii</u>	
2	Oznámení v jídelně	Zpráva z FD	Ceník jídel v jídelně	Strategic information board		
3		Zpráva z HR GA ^{XVII} a	Plán únikové cesty	Important events		
4		Firemní slogan	Tabule HR	Attendance list		
5		Komunikač ní tabule	Jízdní řád	Production control		
6		Interní časopis vydáváný mateřskou společností	Jídelní lístek	Production management		
7		Informační tabule výroby		Process engineering		
8				Quality assurance		

Poznámka: Oznámení 1.: „Umývejte po sobě nádoby“

Oznámení 2.: „Výdej obědů pouze od 11:00 do 13:30“

Zbývající tři kategorie 1. čeština, angličtina, 2. výhradně čeština, 3. výhradně angličtina, se dají vysvětlit takto:

1. čeština a angličtina – komu jsou určena tato oznámení?

Oznámení tvoří firemní interní a externí zprávy, firemní slogan a jiné zprávy. Oznámení psaná v obou jazycích se nacházejí jak v kancelářském prostoru, tak na chodbě u dveří do výrobní haly a jídelny. V kancelářském prostoru pracují a pohybují se Češi, Japonci a Španělé, kteří mohou číst zprávy v angličtině. Ve zbylém prostoru se

^{XVII} General affiras, vysvětlení ostatních zkratk viz s. 22.

pohybují operátoři, kteří čtou oznámení pouze v češtině.

2. výhradně čeština – komu jsou určena tato oznámení?

Obsah oznámení se týká Čechů, především českých a ostatních operátorů. Níže probereme jednotlivé případy. (Pořadí případů odpovídají očíslování v Tabulce 4.)

1. Reklama na výuku japonštiny pro všechny zaměstnance – reklama je určena výhradně pro všechny zaměstnance kromě japonských.
2. Ceník jídel v jídelně – japonští a španělští pracovníci dostávají emailové zprávy při zavedení nových cen atd.
3. Plán únikové cesty – podle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně je povinné označit plán únikové cesty. V téže firmě jsem přeložila do japonštiny dokumentaci o BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a požární ochraně. Japonští pracovníci byli seznámeni s přeloženou variantou.
4. Oznámení od oddělení řízení lidských zdrojů – Na tabuli je v první řadě oznámení o volných pracovních místech. Tato informace je určena především Čechům.
5. Jízdní řád – většina operátorů jezdí do práce autobusem, zatímco ostatní jezdí vlastním autem nebo jezdí s kolegy.
6. Jídelní lístek – pracovníci si objednávají obědy elektronicky předem. Japonští a španělští pracovníci dostávají e-mailové zprávy o připravovaném jídelníčku.

Z výše uvedeného rozboru vyplývá, že oznámení výhradně v češtině jsou určena zejména českým zaměstnancům a také operátorům jiných národností, kteří nemají problémy s tím porozumět dokumentům v češtině. Pokud jde o mluvenou podobu češtiny, operátoři různých národností komunikaci mezi sebou zvládají. Když jsem tlumočila ve výrobě, komunikovala jsem kromě Čechů také se Slováky. Mluvila jsem česky a ostatní na mě mluvili česky nebo slovensky. Nevznikl žádný komunikační problém. V téže firmě není komunikační problém mezi Čechy a Slováky, ale komunikace mezi Poláky, Ukrajinci a Rumuny by mohla být obtížnější. Avšak neslyšela jsem mezi operátory ohledně komunikace žádnou stížnost. Tato firma se chystá v blízké budoucnosti zaměstnat skupinu Vietnamců přímo z Vietnamu. V tomto případě může vzniknout složitější situace, jestli například vietnamští pracovníci neumí anglicky, česky, španělsky ani japonsky, bude nutno nechat přeložit veškeré dokumenty překladatelskou agenturou bez ohledu na jejich důležitost.

3. výhradně angličtina – komu jsou určena tato oznámení?

Všechna oznámení byla vyvěšena v kancelářském prostoru. Vedoucí HR tvrdila, že jsou určena pro manažery a pracovníky v dalších funkcích, kteří umí anglicky.

Souhrn

Analýza však ukázala praxi organizovaného jazykového managementu. Jazyky, které se užívají na oznámeních, jsou voleny podle potřeby. Nestane se, že by se například veškeré dokumenty jen tak nechaly přeložit do japonštiny. To by jistě bylo plýtvání časem a penězi.

Výskyt japonských slov s českým překladem

Kromě tabulky 2 jsou zajímavé cedule, kombinující japonská slova s českým překladem.

Např.: 1) Tato vývěska byla nalezena na toaletách (doslovný opis):

5S TOALETY – SEISO – ČISTOTA A POŘÁDEK
5S TOILET – SEISO – TIDINESS AND CLEANNESS

UDRŽUJTE POŘÁDEK A ČISTOTU!
KEEP THIS PLACE TIDY AND CLEAN

Pokud zjistíte závadu, neprodleně ji nahlase údržbě.
When you find out defect, report it immediately to maintenace.

ZKONTROLUJTE TUTO MÍSTNOST JEŠTĚ PŘED ODCHODEM
UŠETŘÍTE SEBE I DRUHÉ NEPŘÍJEMNÝM PŘEKVAPENÍM!

CHECK THIS ROOM BEFORE YOU LEAVE IT.
YOU MAY SPARE YOURSELF AND OTHER FROM UNPLEASANT SURPRISE!

Z obsahu je lze vypožorovat několik zajímavých faktů. Text je nejprve napsán česky a až potom anglicky. Z toho se dá vyvodit, že prvním adresátem tohoto oznámení jsou Češi a až druhým ostatní. Zadruhé jsou použita japonská slova. „5S“ znamená v této firmě:

1. S – SEIRI (VYŘADIT);
2. S – SEITON (ZAŘADIT A ULOŽIT);
3. S – SEISOU (ČISTIT A PROHLÍŽET);
4. S – SEIKETSU (STANDARIZOVAT);
5. S – SITSUKE (UDRŽOVAT STANDARD);

„Seisou“ je „úklid“ a překlady „5S“ v češtině jsou různé. Zaregistrovala jsem v každé japonsko-české společnosti takovou vývěsku, ale překlad nebyl nikdy jednotný. Každá firma přizpůsobuje význam „5S“ své potřebě. Uvedu jiné příklady:

1. S – SEIRI (SORTOVAT);
2. S – SEITON (USPOŘÁDAT, SETŘÍDIT);
3. S – SEISOU (ČISTIT AŽ SE SVÍTÍ);
4. S – SEIKETSU (UDRŽOVAT ČISTOTU, STANDARDIZOVAT);
5. S – SHITSUKE (ZÁSADA, SEBEDISCIPLÍNA);

Na druhé straně užití japonských slov v podnicích není překvapující. Japonské zásady a japonský management jsou rozšířeny i v zahraničí, především v oblastech, kde mocné japonské společnosti podnikají. Nejznámější jsou kromě „5S“ „Kanbanový systém“ neboli Kanban systém^{XVIII} a „Kaizen“^{XIX}, jež jsou nedílnou součástí výrobního

^{XVIII} Economic Wizard v.o.s. [on-line]. 2004 [cit. 25. 1. 2007] dostupný na [www:<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=174>](http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=174).

V systému KANBAN (japonsky – kartička, štítek) je možné pracoviště ve výrobě rozdělit na prodavače a kupující. Každý prodavač je zároveň kupujícím. Jsou přesně definovány dodavatelsko-odběratelské vztahy, tj. okruhy pracovišť, která si navzájem dodávají a odebírají materiál a rozpracované výrobky. Kupující pošle prodavači objednávku(kartička objednávka). Prodavač, který je zároveň výrobcem požadovaných komponentů, je v požadovaném termínu a množství dodá s dodacím listem(kartička dodací list). Ani prodavač ani kupující nemají dovoleno dělat si zásoby (nemají proto ani podmínky). Jestliže si musí dodávat přesné množství přesně na čas, zároveň musí produkovat beze zmetků a navzájem se kontrolují.

Aplikace tohoto systému vyžaduje rovnoměrný a jednosměrný materiálový tok a synchronizaci jednotlivých operací. Proto se musí už při návrhu výrobní dispozice dosáhnout vyvážení výrobních kapacit (tvorba skupin příbuzných výrobků, zajištění pravidelného odběru, a tím i výroby, použití principů skupinové technologie apod.). Pro zrovnoměnění výroby byl v Japonsku vyvinut speciální způsob výpočtu výrobních dávek.

systému Toyota (Toyota Production System). Užívají je nejen japonské firmy, ale i zahraniční firmy. Existují kurzy managementu a běžně se prodávají příručky, které o systémech podávají přehled. Ve firmě A byli pracovníci ve výrobě dobře seznámeni s výrobním systémem Toyota, ale pracovníci v administrativní části méně. Čeští pracovníci při rozhovoru uvedli, že tato slova nejsou firemním žargonem, ale oborovým termínem.

Japonský překlad chyběl, mohl však být proveden také v případě firemního sloganu. Toho, že firemní slogan je napsaný a vizualizovaný pouze v češtině a angličtině, si všimla americká tazatelka. Tento fakt mi nepřišel zvláštní. Důvod spočívá v tom, že koncovým zákazníkem firmy jsou Češi a další Evropané. Vedle toho těmi, kteří musí dosáhnout výrobního cíle a dodržovat kvalitu výrobků, jsou především Češi a další pracovníci. Zeptala jsem se přímo ředitele firmy, proč je firemní slogan psaný a vizualizovaný jen v češtině a angličtině, ale ne v japonštině. Jeho odpověď byla stejná jako můj odhad, doplnil však ještě informaci, že japonští pracovníci jsou s firemní zásadou důkladně seznámeni a jejich úkolem je prostředkovat ji českým a ostatním pracovníkům. Pro zprostředkovávání informací není vhodným prostředkem japonština, ale angličtina a čeština.

Analýza nahrávek rozhovorů

Uvádím níže fakta, která jsem zjistila zpracováním dat.

1. Firemní jazyková politika

1.1 Přirozeně vzniklá situace

Komunikace mezi českými manažery, vedoucími a japonskými pracovníky probíhá anglicky. Užití angličtiny je mezi nimi určeno předem, protože obě strany vědí, že druhá osoba neumí japonsky nebo naopak neumí česky. Proto je angličtina vhodným

Systém KANBAN je nejvhodnější implementovat pro opakovanou výrobu stejných součástí s velkou setrvačností odbytu. Jakmile není splněn tento předpoklad, je nutné systém KANBAN vybavit speciálním plánovacím systémem (určování kapacity regulačních okruhů, jejich tolerančních rozsahů apod.). Princip řízení systémem KANBAN je založen na tvorbě tzv. samořídících regulačních okruhů, přičemž některé úlohy řízení jsou ponechány centrálnímu řízení (termínové a kapacitní plány, vyhotovení karet, jejich dodání a odebrání, řízení pohybu dodávek apod.). úlohy řízení jsou ponechány centrálnímu řízení (termínové a kapacitní plány, vyhotovení karet, jejich dodání a odebrání, řízení pohybu dodávek apod.).

XIX

Neustálé zlepšování

prostředkem pro komunikace. Dochází k tomu automaticky, a proto neexistuje explicitně psané pravidlo.

1.2 Situace řízená pravidlem

V jednacích sálech je vyvěšeno pravidlo „rule of meeting“, napsané v angličtině. V něm je přímo uvedeno, že na jednání je dovoleno mluvit pouze anglicky: „---he/she has to speak officialy in English. *Czech, Spanish or Japanese language is prohibited in (firma A) meetings.*“^{XX} To pravidlo je schváleno ředitelem firmy.

Proč je nutno nařídit použití angličtiny, přestože Češi, Japonci a Španělé obvykle anglicky komunikují? Tuto situaci vysvětlují pomocí údajů zjištěných při rozhovorech.

Z šesti japonských pracovníků dva neumí dostatečně dobře anglicky a jeden má s angličtinou velký problém, a proto občas došlo k situaci, kdy japonští pracovníci navzájem mluvili japonsky. Čeští manažeři je žádali, aby japonští pracovníci přestali používat japonštinu.

Češi komentují tuto situaci takto: „Pokud existuje pravidlo (používat pouze angličtinu), musí se toto pravidlo dodržovat“ nebo také: „když mezi sebou Japonci mluví japonsky, baví se o něčem, co nechtějí, abychom (Češi) slyšeli. Je to nepříjemné.“

Japonští pracovníci uznali, že tato situace je nevyhovující. Tvrdili však, že když najednou začnou mluvit japonsky, neznamená to, že se baví o něčem špatném. Spíše jde o to, že někteří japonští kolegové se neumí v angličtině dobře vyjádřit. I když je to porušení pravidla, musejí si sdělit detaily v japonštině, aby nedošlo k mylné interpretaci. Musí nechtěně porušit pravidlo, ale snaží se zlepšit angličtinu a v budoucnosti se to již nestane.

Toto pravidlo porušili také čeští pracovníci. Na jednání se Češi také najednou začali mluvit česky. Japonci je kritizovali podobným způsobem jako Češi. Ředitel firmy poznamenal, že jeden český manažer po několik měsíců neřekl na jednání ani slovo. Zeptal se ho proč a zjistil, že se styděl mluvit anglicky. Neuměl mluvit anglicky, a proto se zdržel jakéhokoliv komentáře. Dále říká, že pro pracovníky na manažerské pozici je zavedená výuka angličtiny. Zdá se mu však, že někteří nejsou ochotni na ni chodit.

Pravidlo „mluvit anglicky“ platí především na měsíčních jednáních, tzv. *management meeting*, jichž se účastní top management (ředitel, manažeři a případně vedoucí oddělení). Na jednáních se probírají široká témata od výrobního plánu až po

^{XX} Překlad v češtině. „Oficiálně se má hovořit anglicky. Při jednáních firmy A je používání češtiny, španělštiny a japonštiny zakázáno.“

firemní finance. Na jiných, oficiálních či neoficiálních jednáních mluví čeští pracovníci česky. Důvodem je ekonomičnost vyjadřování.

K práci na manažerské pozici je nutné umět anglicky. Pro supervisory je v první řadě nutná odborná znalost a až na druhém místě je znalost angličtiny. Supervisor výroby chodí na výuku angličtiny, aby se v angličtině zlepšil. Od pracovníků ve výrobě není vyžadována znalost angličtiny.

2. Jazyková výuka zaměstnanců

Ve firmě A je zajištěna jazyková výuka angličtiny, češtiny a japonštiny.

- Výuka angličtiny je nabízená zaměstnancům na určitých pozicích. Jsou to pozice manažera a pozice vedoucího. Výuka zajišťovaná externí firmou probíhá v jazykové škole nebo přímo ve firmě A. Kurz hradí účastníkům firma. Délka výuky je jeden rok a na konci roku je závěrečný test na základě probrané látky.
- Výuka češtiny je určena japonským pracovníkům, kteří o ni mají zájem. V současnosti se účastní výuky češtiny pět japonských pracovníků z celkového počtu šesti. Výuka zajištěná externí firmou probíhá v jazykové škole nebo ve firmě jako individuální výuka. Kurz hradí z poloviny japonská mateřská společnost, druhou půlku si hradí pracovníci sami. Výuka probíhá mimo pracovní dobu. Dvouhodinová lekce se koná jednou nebo dvakrát týdně. I ředitel firmy se začal spontánně učit česky. Odůvodnil to tím, že když žije v České republice, rád by v češtině zvládl alespoň základní komunikaci. Na vánočním večírku pronesl projev v češtině. Připravený text v angličtině si nechal českým pracovníkem přeložit do češtiny, a potom si procvičil výslovnost.
- Výuka japonštiny je nabízena všem zaměstnancům firmy A. Český zaměstnanec, který umí přes deset cizích jazyků, učí po pracovní době zájemce. Zájemci za výuku neplatí, tento pracovník je zaplacen jako za práci přesčas. Tento zaměstnanec působí také jako tlumočník, avšak jeho znalost japonštiny není dostatečně vysoká, jak je možno soudit na základě jeho překladů, které jsem měla k dispozici, a v nichž je patrná odlišnost obsahu v japonštině a češtině. Vedle toho jsem v době svého působení ve firmě A zažila, jak si na něj japonští trenéři stěžovali, že netlumočí přesně to, co oni říkají. Někdejší účastníci kurzu japonštiny prohlásili o výuce, že lektor není dobrý a výuka sama že nebyla zajímavá, ale přímo divná. V současnosti je výuka přerušena z důvodu nemoci lektora.

Interpretace

Zlepšování znalosti angličtiny je nutné pro každého zaměstnance na manažerské a další pozici z toho důvodu, aby bylo možno udržovat firemní jazykovou politiku a aby všechna komunikace v angličtině probíhala bez obtíží. Postoj Japonců k češtině je pozoruhodný. Vedle ředitele firmy A se mnoho japonských pracovníků učí češtinu nebo o ni projevuje zájem. Úroveň znalosti češtiny a způsob učení jsou velmi rozdílné. Většina Japonců tvrdí, že musí zvládat alespoň základní konverzaci s českými pracovníky. Takový názor je mezi jinými zahraničními investory unikátní. Zmíním se o odlišnosti postoje k učení češtiny později.

3. Firemní akce a vztahy k okolí

Firemní akce nabízené pro všechny zaměstnance se konají dvakrát ročně. Jedna se koná v létě, druhá je vánoční večírek. Názory českých pracovníků na tyto akce jsou různé. „Je dobré pro sblížení českých a japonských pracovníků.“ „Nemám ráda velké akce, a proto jsem se nezúčastnila.“ „Není to špatný nápad, ale volný čas věnuji spíše své rodině než této akci.“

V současnosti firma nemá žádnou aktivitu v okolí.

4. Tlumočení

Politikou firmy je zaměstnat jednoho tlumočníka na plný úvazek. Ve firmě A pracovala v minulosti Češka jako tlumočnice a zároveň sekretářka ředitele. V současnosti je zde jeden pracovník, o němž jsem se zmínila ve „výuce japonštiny“. V případě, že dochází ke změně ve výrobě, přijíždějí do firmy A na několik týdnů japonští trenéři. V takovém případě se snaží Firma A zaměstnat více tlumočníků na kratší dobu.

Čeští manažeři, kteří umí dobře anglicky, nikdy nevyužívali tlumočníka a neměli představu o tom, jak probíhá tlumočení.

5. Překládání

Překlady běžných dokumentů vykonávali tlumočníci, kteří nastoupili do firmy A jako tlumočníci či překladatelé. Oficiální dokumenty byly přeloženy externí firmou. S interním hlášením, pracovními postupy, pracovními standardy a podobnými dokumenty se zachází jako s běžnými dokumenty. V jiných podnicích je také běžně překládají tlumočníci přímo na místě. Mezi oficiální dokumenty by mohly patřit obchodní smlouvy, firemní předpisy a další. Certifikáty od ISO (International Organization for Standardization) či TÜV (TÜV Rheinland Group) jsou uděleny i

v japonštině.

6. Školení v Japonsku

Školení probíhají ve městě, kde sídlí jedna z mnoha továren mateřské společnosti. Délka a účel školení se různí. Školení pro výrobu pro české zaměstnance se konalo dvakrát. Čtyřtýdenního školení se účastnila skupina pracovníků z oddělení výroby (konkrétní počet účastníků jsem nezjistila). Podle potřeby jezdí s českými pracovníky na školení firemní tlumočník. Školení probíhala v angličtině, a pokud japonští školitelé uměli pouze japonsky, bylo školení tlumočeno do češtiny. Školení pro vedoucí oddělení nákupu ze všech poboček se účastnil v říjnu vedoucí z české pobočky. Školení probíhalo pouze v angličtině, protože zákazníky firmy nejsou jen Češi. Po školení byly českému vedoucímu zadány úkoly, jejichž řešení posílá e-mailem japonskému pracovníkovi do Japonska. E-mailová korespondence probíhá v angličtině.

7. Pohovor a školení týkající se Japonska

Při pohovoru, který tvoří součást výběrového řízení, vyzkouší vedoucí HR znalost angličtiny uchazečů o vedoucí pozici či administrativní část. Nejprve s nimi vedoucí HR vede rozhovor v angličtině, poté musí uchazeč v angličtině vést pohovor s japonskými manažery.

Žádné školení týkající se japonské kultury, sociálního systému a dalších věcí v této firmě není.

Nahrávky rozhovorů

Níže uvádím tři ukázky nahraných rozhovorů. Respondenti jsou čeští pracovníci, každý z nich je z jiného oddělení. V první ukázce je zachyceno negativní hodnocení japonských pracovníků, ve druhé ukázce popisuje respondent specifickou činnost v japonské firmě a ve třetí ukázce popisuje respondent vliv japonské firmy na sebe. Respondenti nebyli dopředu seznámeni se záměrem výzkumu. Záměr nebyl utajený, jen jim bylo řečeno, že se všechno dozví na místě. Objasněním záměru podle mého názoru došlo k tomu, že všichni pracovníci záměru porozuměli a přijali nabídku se rozhovoru zúčastnit.

Vysvětlivky použitých značek v transkripci^{XXI}

- ? stoupavá intonace
- . klesající intonace
- , pokračující intonace (continuing intonation)
- : prodloužená předchozí hláska
- (.) velmi krátká zachytitelná pauza
- (..) střední pauza
- (...) dlouhá pauza
- přerušení hlásky nebo slova
- (ale) slovo v kulatých závorkách nebylo přepisovateli zcela srozumitelné
- () označený úsek nebyl přepisovateli srozumitelný
- ((smích)) v dvojitéch kulatých závorkách je komentář přepisovatele
- ano podtržené slovo bylo zdůrazněno
- [] začátek a konec úseku řeči, který se překrývá s řečí jiného mluvčího (overlap)
- z přepisu byla přepisovatelem vypuštěna část výroku

Jednoduchá transkripce v češtině

Nahrávka 1.

T1 – český tazatel

R1 – český respondent 1

(3:53 – 8:09/38 minut)

1. R1: ---pokud se bavíme o Japoncích, tak to je úplně něco odlišného, pokud se bavíme třeba o anglických zemích nebo prostě o Spojených státech.
2. T1: hmm.
3. R1: Japonsko v tomhleto je prostě unikát. Japon Japonec je Japonec, můžete říkat co chcete (...) ale on si tu svo:u to své si musí prostě musí objevit sám (.)
4. T1: hmm
5. R1: jo.
6. T1: takže
7. R1: pokud je to pravověrný Japonec, který přišel z Japonska (.) tak téměř nemá cenu se s ním o něčem bavit, protože on si udělá to co chce on.

^{XXI} Silverman, David(2001): *Interpretating qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage. 2. vyd., “Nekvapil, J., Nekula, M. (2006) On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7, 307-327.

8. T1: hm.
9. R1: a co si myslí, že má (...) tak to udělá.
10. T1: hm jasně takže (.) z hlediska řekneme vašeho postavení, asi jako že trochu horší že nemáte šanci nějak nějak jako něco změnit
11. R1: ne
12. T1: [vůbec jako]
13. R1: [ne ne.] více méně ne. japonské firmy (...) to je vlas to je to je stále rozdělené na japonské (.) lidi a ostatní.
14. T1: hmmm.
15. R1: mezi tím je samozřejmě nějaká ta komunikace, ale jinak (...) jako by že by to byl jeden tým, tak to není, a nikdy nebude.
16. T1: hmmm.
17. R1: a neslyšel jsem osobně tady (.) tady jsou kolem nás také jsou Japonci. neslyšel jsem o tom že [někde fungovalo jinak]
18. T1: [no jasně] Česká republika jich je docela plná.
19. R1: no.
20. T1: ale takže (.) je to takže prostě dostanete nějaký úkol a děláte si na svém a i když vidíte že v tom je nějaká trošku blbost řekneme upozornit na to že by se dalo udělat nějak jednodušeji nebo rychleji tak radši jako
21. R1: u:: tak samozřejmě tak to upozorňujeme, ale ty zkušenosti jsou [t a k o v é ,]
22. T1: [že to nemá cenu]
23. R1: moje i kolegů že je stejně nakonec zjistíte, i když vám to zadají je teda dobře, proveďte, pak zjistíte že oni už vlastně jsou dávno-
24. T1: znají tu odpověď
25. R1: zná a jedou si po tom svým takže často se stává, že ta práce je zbytečná
26. T1: hmm
27. R1: z naší strany
28. T1: hmmm.
29. R1: takže oni už (.) podepsali smlouvu nebo si něco udělali
30. T1: jasně aby se dodržovala taková proforma
31. R1: tak (..) proforma zadají tak to proveďte a vy pak zjistíte, že stejně a:: jsou už dávno rozhodli, a podepsali.
32. T1. hm,takže si člověk s prominutím někdy připadá jako nechci říct blbec [a l e]
33. R1: [tak, jo.]
34. T1: ale () jako dělá na něčem bezvýznamném
35. R1: ale tohleto je specifikum japonské. ty v tý anglický ne tam a samozřejmě někdy

- (..) taky předtím lety to bylo že na nás koukali prostě (.) e: český zákony že to (.) si říkejte co chcete, uděláte to takhle protože v Americe se to tak dělá tečka. a oni tady pochopili že jsme právní stát třeba, ale teď už je to taky jiné ale když už jste se s tím Američanem anebo Angličanem na něčem dohod. tak tak se to teda taky dělanej, jo. s Japonci to takhle není.
36. T1: hm. takže v podstatě přijde japonská firma která má nějakou svoji firemní filozofii a strukturu a v podstatě jako se do toho musíte zapasovat
37. R1: taak přesně to třeba i tydlety mundůry, prostě vysvětlit Japonci, že a: to bylo jedno z první všichni, všichni do mundůrů.
38. T1: hmm. [uniformy potrpí ()]
39. R1: [je to v ě z e n í] jo, tady (.) není nikde soukromí pro personály neboli (.) manažeri. tady je jedna obrovská hala, a tam je hluk ale prostě taky nechápu. (..) a: ty mundůry odmítali pochopit, že ti Češi to zas tak [m o c r á d i n e m a j í]
40. T1: [moc nemají rádi no, spíš spojujeme mezi takovým a-]
41. R1: trika kalhoty všechno todleto.
42. T1: hlavně v těch kancelářích kde nejde o nějakou bezpečnost v práci, že [je spíš]
43. R1: [no přes] přesně (...) takže, no, stálo to hodně peněz, protože se to samozřejmě podle nich muselo implementovat a pak spousta lidí začala odcházet.
44. T1: hm
45. R1: oni se divili,
46. T1: hm hm
47. R1: jo, vy něco řekněte a oni tomu nevěří, jde podle svýho,
48. T1: hm
49. R1: a pak teda po půlroce třeba zjistí tak, tak asi ne no.
50. T1: hmmm takže vypadá to jako firemní struktura není asi moc efektivní co se týče toho řídicího výkonu(.) přece jenom nějaký prodlevy vzniknou v důsledku?
51. R1: ne to je prostě dáno tím, že oni v Japonsku to prostě tak funguje tak a oni prostě když to funguje v Japonsku proč by to nefungovalo tady. a: (...) moc neposlouchají a: názory tak jak jsem říkal technický
52. T1: hmmm jasně---

Jednoduchá transkripce v češtině

Nahrávka 2. (8:22 -11:20 /50 minut)

T1 – český tazatel

R2 – český respondent 2

1. T1: ---když jsme u těch hesel, ty hesla jsou tady česky anglicky obojí, nebo i japonsky?
2. R2: určitě česky. (..) a:: řekla bych že sto procent různých hesel je bez minimálně v češtině. některá budou i v angličtině. ale ne sto procent, v japonštině, si netroufnu říct protože jsem si toho tak nějak jako nepovšimla. protože japonsky vůbec neumím takže to by mě neupoutalo
3. T1: hm tak znaky jste nějaký někde viděla, znaky někdy svítily
4. R2: no, nevybavuju si. nevím jestli to základní heslo, to základní heslo myslím si že je pod tím je angličtina v angličtině napsáno.
5. T1: taková klasická agitka vizualizace. to je to je zajímavý. takže opravdu jako kdykoliv nějaký školení tak vždycky někdo musí jako si to jako připravit barevnou prezentaci?
6. R2: určitě. my tady třeba máme zavedeno to když nastupují noví zaměstnanci, tak:: procházejí určitým školením to školení se týká bezpečnosti práce u:: týká se mzdy mzdových předpisů, třeba z pohledu té kvality u: i kvality. A každý ten kdo má na starosti to ten to jednotlivé oddělení tak většinou nějaký ten vedoucí nebo ten na vyšší pozici a: má připravenou prezentaci a (na z) - vypráví a ukazují vysvětlují jednotlivý a: ty postavičky figurky a prostě tu vizuální stránku
7. T1: možná pro Čecha trochu nezvyklí přece jenom
8. R2: někdo se nad tím může i pousmát. to je pravda.
9. T1: přece jenom jsme taková ()... pár stručných vět, trochu to připomíná=
10. R2: =když bych to takhle zakomponovala do výroby, tak naše oddělení kvality má i na starosti a:: dokumentaci výrobní. různé instrukce jak co kontrolovat, co je správný co je špatně a:: tam právě. já se to snažím naučit právě využívat tadyté té vizualizace a teď to řeknu opravdu lidově jak pro blbýho. e:tady znázornit do kolečka takhle to má vypadat správně takhle to vypadá špatně a různé šípečky jo. takže vopravdu vizualizace prostě na první místě
11. T1: když se takhle vymýšlí nějaký ty hesla, vyloženě vymýšlíte, nebo spíš přibíráte už jako z nějakých jiných firem? nebo z angličtiny přibíráte třeba nebo dokonce,

12. R2: určitě tady budou hesla a: z japonštiny a přeložena nebo my máme španělskou sesterskou firmu. ta vlastně, my od ní přibíráme postupně výrobu. a: takže některá hesla jsou jistě ze španělštiny třeba, a tím jak se to překládá třeba. z japonštiny se to nejdřív přeložilo do španělštiny ze španělštiny pak do angličtiny tak tam můžou vzniknout
13. T1: význam trochu uniká
14. R2: určitý trochu jiný významy ale myslím si netroufnu si říct jestli vymyslíme sto procentně sami anebo přijímáme---

Jednoduchá transkripce v češtině

Nahrávka 3. (21: 50 - 22:51/34 minut)

T1 – český tazatel

R3 – český respondent 3

1. R3: ---já si spíš myslím, že jsou asi (.) ti lidé rádi že tady je nějaká možnost výdělků asi nebo, než něco jiného no.
2. T1: no přece jenom trochu člověka ovlivní že jo, za za tu dobu když člověk pracuje v japonské firmě tak jako (..) ví že Japonci některý věci dělají jinak, jako že
3. R3: určitě, určitě nějaká taková deformace z těch japo japonských firem je. určitě je, no.
4. T1: hm hm no mám na mysli že jo přece jenom nějaký jiný zvyky, že jako
5. R3: [no ((smích))]
6. T1: [někdy něco prohodí] ono jsou jsou různý [souvislosti]
7. R3: [člověk] člověk standardně používá slova i doma jako kaizen. jo, ((smích))
8. T1: takže potom rodina se musí zase zvykat že jo, na to
9. R3: no::
10. T1: no to z to právě takové ty souvislosti který člověk jako nevnímá, ale prostě pak si uvědomí že
11. R3: mně to přijde úplně normální jako jo. za těch šest sem let v těch těch japonských firmách
12. T1: člověka hodně ovlivní že, jo. od rána do večera---

Souhrn – Čeští respondenti

Ve firmě A je angličtina zavedena jako firemní jazyk. Kromě dané situace jako *management meeting*, je však povoleno mluvit jakýmkoliv jazykem. Je zcela běžné, že

japonští pracovníci mezi sebou mluví japonsky a čeští pracovníci mezi sebou mluví česky. Respondent 4 se snaží mluvit co nejvíce anglicky. Ze zkušenosti pobytu ve Spojených státech. Ví (myslí si), že není příjemné, když v jeho okolí mluví lidé cizím jazykem, kterému nerozumí. Pokud jde o přepínání jazyků například z češtiny do angličtiny a naopak, to respondentům nijak nevadilo, kromě vedoucího výroby. Jeho znalost angličtiny není dostatečná, a proto se musí soustředit, když je nucen mluvit o složitých věcech anglicky.

Z hlediska sociokulturního a socioekonomického není pro Čechy JAPONSKO/JAPONSKÝ rozhodujícím prvkem, když nastupuje do firmy nebo z ní odchází. Některé názory o vlastní firmě nebo obecně o japonských firmách se dost lišily podle osobních zkušeností.

Respondent 1 kritizoval firemní systém, ale zároveň chválil systém jiné japonské firmy. Respondentka 2 odešla z předchozího zaměstnání v jiné japonské firmě z důvodu nepříjemného pracovního prostředí. V této firmě bylo zaměstnancům zakázáno žvýkat, nechat na stole v kanceláři láhev vody či hrnek čaje. Pokud potřebovali, museli vždycky dojít k automatu na chodbě. Poté, co nastoupila do firmy A, čekalo ji příjemné překvapení. Pracovní prostřední je přívětivé a přátelské. Pokud jde o možnost pozměnit pravidla, zmínila se o zrušení nošení kšiltovky. Nošení kšiltovky na hlavě byla povinné hlavně z bezpečnostních důvodů, dalším důvodem bylo odlišování pracovní pozice podle barev pásku na kšiltovce. V létě bylo operátorům ve výrobě, kde teplota přesahuje okolo 40 stupňů, nesnesitelně horko, a proti nošení kšiltovky protestovali. Tato situace nějakou dobu trvala, ale nakonec firma vyšla pracovníkům vstříc a kšiltovky zrušila. Nevěděla, jak probíhal proces jednání, ale vyhodnotila řešení firmy velmi kladně. Dodala, že konflikt vznikne běžně i mezi Čechy. Z jiného zaměstnání odešla z konfliktu s českým kolegou. Tvrdila, že nejde o jiné národnosti, ale o lidi.

Respondent 3 prococoval také v jiné japonské firmě. Řekl, že výrobní systém v jeho předchozím a současném zaměstnání je velmi podobný. Oproti respondentovi 1 nekritizoval nošení pracovního oděvu. Řekl, že aby si člověk neušpinil oblečení při nějaké činnosti, potřebuje montérky. Respondent 3 se pohybuje hlavně ve výrobní hale, naopak respondent 1 je nejčastěji v kanceláři. Dalo by se říci, že rozdíl v názorech je odůvodněn odlišným pracovním prostředím. Respondent 3 se zmínil, že Čechům vadí dodržování pracovní doby a přestávek. Dodržování času není jen specifické pro japonské firmy, ale i pro ostatní velké továrny. Masivní linková výroba vyžaduje od lidí přesné dodržování času. Myslí, že lidé mohou být rádi, že mají kde pracovat. Zahraniční investoři nabízejí vyšší mzdu než české firmy.

Předchozím zaměstnavatelem respondenta 5 je tchajwanská firma. Řekl, že asijský

styl mu vyhovuje. Asijským stylem myslí týmovou práci, kterou přirovnal k hraní ledního hokeje. Respondent 5 hraje hokej od mládí a týmová práce se mu vždycky líbila. Čas mimo pracovní dobu aktivně tráví s japonskými pracovníky. Komentoval jiný styl Čechů a Japonců v hospodském prostředí. Češi chodí do hospody pít a diskutovat, ale Japonci rádi jen diskutují.

Souhrn – Japonští respondenti

Oba respondenti mluví velmi dobře anglicky. Respondent 6 se naučil anglicky v Japonsku ve své firmě, protože tato firma vyžaduje od pracovníků znalost angličtiny. Respondent 7 se naučil anglicky za svého pobytu ve Spojených státech. Pracoval v pobočce a musel bezprostředně komunikovat s americkými zákazníky.

Oba pracovníci ve firmě komunikují anglicky s českými manažery a supervisory. Zřídka komunikují s pracovníky ve výrobě. Mají málo zkušenosti s tlumočníky. Při rozhovoru se nezmínili o jazykových problémech ve firmě. Z hlediska řízení firmy jsou spokojeni s českými pracovníky na manažerské pozici, na druhé straně považují za závažný problém fluktuaci pracovníků.

4.3 Jazykové situace v sesterských společnostech (Firma B a C)

Firma B a firma C jsou sesterské společnosti. Japonská mateřská společnost má ve světě obrovskou síť poboček, jen v Evropě působí v jedenácti zemích.

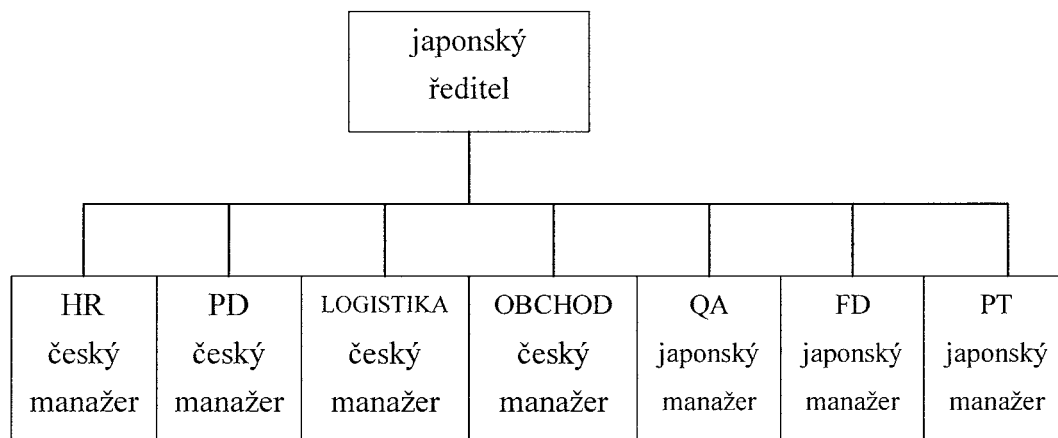
Japonský pracovník firmy C mi zajistil možnost provedení výzkumu v obou firmách, protože japonský pracovník firmy B, kterému jsem zaslala žádost, již své působení v České republice ukončil. Pracovník mi nabídl k provedení výzkumu datum, kdy v obou firmách probíhají jednání, abych se jich mohla zúčastnit a nahrát je.

Dohodli jsme se, že obě firmy navštíví tři výzkumníci (titíž jako v případě firmy A). Dopoledne bude rozhovor s ředitelem firmy B a po něm bude následovat jednání, tzv. *kaizen meeting* (jednání o zlepšování výroby). Odpoledne se přesuneme do firmy C a zúčastníme se dalšího jednání, tzv. *production plan meeting* (jednání o výrobním plánu) a pak bude následovat rozhovor s ředitelem firmy.

Hlavním cílem výzkumu v obou firmách bylo nahrát a pozorovat jednání, jehož se účastní čeští a japonští pracovníci. Dříve, než se budu zabývat nahrávkami, znázorním strukturu firmy B a popíšu jazykovou situaci.

Struktura firmy B

Následující náčrtek znázorňuje strukturu firmy B (vysvětlivky zkratk viz 4.2).



Japonský ředitel nastoupil do firmy teprve loni v září. Do té doby působil jako manažer oddělení výroby čidel v mateřské společnosti. Česká republika je jeho první zahraniční destinace. Ve firmě jsou další tři japonští manažeři. Všichni kromě ředitele firmy mluví anglicky. I v této firmě pracují Češi také na manažerských pozicích. Oddělení, která jsou zaměřena na evropské zákazníky, dodavatele a pracovníky, spadají pod české manažery. Kromě Japonců pracuje ve firmě 5 pracovníků jiných národností. Pracují na různých pozicích a mluví aktivně česky.

Pro práci na manažerské pozici a v kanceláři je nutné umět angličtinu. Znalost angličtiny se nevyžaduje od pracovníků ve výrobě. Za působení bývalého ředitele probíhala komunikace mezi japonskými a českými pracovníky bezproblémově v angličtině. Tlumočnické služby využívala firma jen tehdy, když z Japonska přijeli pracovníci na krátkou dobu.

Nyní se ředitel firmy snaží zlepšit v angličtině. Psaní v angličtině ovládá lépe než ústní komunikaci, a proto většinu komunikace vyřizuje prostřednictvím e-mailu. Podle potřeby využívá služby jedné tlumočnice, která pracuje s firmou na smlouvu, a tlumočí podle dohody. Když zpočátku pořádal ředitel firmy rozhovory s manažery, tlumočila častěji. Když není tlumočnice ve firmě, řeší ředitel firmy problémy s pomocí japonských manažerů, kteří mluví česky nebo skrze elektronickou poštu. Důležité věci se doladují na jednáních, jichž se účastní tlumočnice. Ředitel řekl, že se doposud nevyskytl žádný závažný problém kvůli jazyku. Jediným nepohodlím je časová náročnost komunikace.

V této firmě jsem nahrála jednání a rozhovory s dvěma pracovníky. Ve firmě se nenacházely japonské nápisy, firemní slogany a další. Při rozhovoru bylo potvrzeno, že dokumenty jako předpisy a pracovní postupy mají napsané v češtině a v angličtině. Do kancelářského prostoru nám nebylo umožněno vstoupit z bezpečnostních důvodů.

Analýza nahrávky – *kaizen meeting* (jednání o zlepšování výroby)

Jednání se zúčastnilo 10 pracovníků. Ze strany Japonců tu byli japonský ředitel, česká tlumočnice k jeho potřebě, japonský manažer oddělení kvality a japonský manažer oddělení výrobních technologií. Ze strany Čechů tu byli manažer oddělení výroby a další. Účastníci každého oddělení představovali situaci výroby, problémy zařízení atd.

Na jednání mluvili všichni kromě ředitele firmy anglicky. Tlumočnice tlumočila pro ředitele firmy z angličtiny do japonštiny a naopak. Občas došlo k nepochopení, pak čeští pracovníci mluvili na tlumočnici česky, a ona věc upřesnila japonským pracovníkům japonsky. Tlumočnice sama také přepnula z angličtiny do češtiny. Níže uvedu úsek jednání, kdy došlo k přepnutí jazyků. Úsek začíná ve chvíli, kdy ředitel firmy klade českým pracovníkům dotaz. Až do té chvíle ředitel firmy jen poslouchal prezentace.

Jednoduchá transkripce v angličtině, češtině a v japonštině (v latince)

Nahrávka jednání 1. (44 minut – 47 minut/1 hodina 13minut)

a můj vlastní překlad z japonštiny do češtiny

JŘ: japonský ředitel

ČT: česká tlumočnice

ČP: český pracovník

JM: japonský manažer

1. JŘ: ano minasan (..) genshou to genin te wakatterasuka? tedy znáte všichni jev a příčinu?
2. ČT: if you understand the (.) ah phenomenon and the the cause, the cause. ((nikdo neodpověděl))
3. JŘ: tatoeba ima [kotoshi ni nattekara] například nyní od letošního roku
4. ČT: [f o r e x a m p l e] from strating this year
5. JŘ. ano: *mo:rudo* no tokoro de *toraburu* ga kekkou okottemasune. tedy, často se

vyskytují problémy na lisu

6. ČT: there were so many troubles in the molding area.

7. ČP: yes.

8. JŘ: hitotsu wa ano *mo:rudo* no *seigyobo:do* ga [nanka fuguai okottemashitane]
zprvė vyskytl se problém v ovládacím panelu lisu

9. ČT: [o n e, o n e w a s t h a t]
control unit control board,

10. ČP: yes. yes.

11. JŘ: de saikin senshu: wa *chira:* kananka no mondai ga fuguai ga arimashita [tak]
nyní minulý týden se vyskytl problém na chladiči

12. ČT: last week something with chillar:.. *chira:*?

13. JŘ: *chira:* kana? [byl to chladič?]

14. JM: PBT no (e-) [PBT]

15. ČP: ah, yeah yeah.

16. JŘ: de ima okotta sono *seigyobo:do* toka sono *chira:* to iuno wa kore *genshou*
nanyane. a vyskytující se problémy v ovládacím panelu či na chladiči jsou
tedy jevem

17. ČT: so what happened actual is just phenomenon. what happened that chillar, what
happened that control board,

18. ČP: in case of control board, maybe Mr.M will correct me (.) a:

[a h I don't know Mr. N or w h o -]

19. ČT: [*seigyobo:do* ni kanshite wa Mr. M ga bo:do no] ohledně ovládacího panelu
pan M-

20. JŘ: iya chigau chigau. iya sore wa: *akumade genshou* nanyane. [ne, není není. jsou]
čistě jevem

21. ČT: to je jenom prostě jev, to co se stalo. it just only the phenomenon, happend.

22. JŘ: de minasan ano *basuta:bu ka:bu* tte shitemasuka? *basuta:bu ka:bu*, [tedy znáte]
všichni vanovou křivku, vanovou křivku?

23. ČT: *basuta:bu ka:bu*? vanovou křivku?

24. JŘ: *shokikoshou*, [*gu:hatsukoshou*]. [časné poruchy, nahodilé poruchy]

25. ČT: [u: jestli do you] know the curve that the

26. JŘ: *ofuro arudesho*, *basu*. [je to vana, vana.]

27. ČT: [t h a t ' s l i k e] bath *bathtub* craft, which reflects the fales happning

28. ČP: [probably to fail.]

29. ČT: during the initial stage after some

30. ČP: yes. and there is the some right time (.) probably to increase

31. JŘ: *dene sakkino tatoeba sono seigyobo:do no toraburu toka sono chira: no toraburu toiunowane* [tak například ty zmíněné problémy na ovládacím panelu či na chladiči jsou]
32. ČT: so that control board trouble or the chillar trouble,
33. JŘ: *ichiban daijinanowa sono geninkei no gu:hatsuteki ni okotta hanashi nanoka,* [nejdůležitější je to, že problém nastal nahodile, nebo]
34. ČT: it just happened (.) suddenly, stalo se jakoby náhle
35. ČP: e: in case of in case of-
36. JŘ: *kocchino mamou koshoude okottanokane* [byl zapříčiněn únavou našich zařízení]
37. ČT: so if it's happend just because of u: z důvodu opotřebení.
38. JŘ: *youwa sokomade kakunin ga owattemasuka? Youwa sono tatoeba seigyobo:do dattara seigyome:ka: ni, douiu geninde kono bo:do wa kowaretandesuka. sorewa sono gu:hatsutekina koshou nanoka soretomo yahari sono aruteido jumyoune, mamou koshoutekina tokorode okottanoka. sorede, kongo taiousuru naiyou ga zenzen chigaimasune?* [zkrátka již byla kontrola provedena? tedy například pokud jde o ovládací panel (kontaktovat)^{XXII} výrobce, co zapříčinilo poruchu. Stalo se to nahodile, nebo kvůli dožití zařízení, opotřebení podle předpokladu. Podle toho se zcela liší, jak musíme v budoucnosti postupovat]
39. ČT: because our response to the phenomem, which occurred will be different. if (..) the cause, of the failure, of the trouble will be and initial stage because of that's will be stage some lifetime. (.) v podstatě on chce abyste se zamysleli jestli (.) k té potíži došlo na začátku toho cyklu opotřebení. protože potom je možné kontaktovat také toho eh: [výrobce jak] vlastně reagovat k určitému
40. ČP: [h m m]
- 41: ČT: životnímu cyklu té desky a podobně.

Převzatá cizí slova v japonštině

Nejprve řeknu něco o slovech v kurzivě. Ředitel firmy vyslovil sedm slov, která byla do japonštiny převzata z angličtiny. Pro tato slova existují japonské ekvivalenty, avšak si ředitel zvolil anglická slova a vyslovil je japonsky. Tento jev je u Japonců velmi běžný. Některá slova a výrazy z angličtiny jsou v japonštině běžné, jenže zdaleka ne všichni Japonci jsou si vědomi, že slova mají původ v cizím jazyce.

^{XXII} Přepisovatelem doplněný výraz pro porozumění kontextu.

Tabulka 3: Slova – *mo:rudo*, *toraburu*, *bo:do*, *chira:*, *basta:bu*, *ka:bu*, *me:ka*:

Slova v angličtině (významy v češtině)	Převzatá slova v japonštině	Japonské ekvivalenty
mold (forma)	mórudo	igata
trouble (problém)	toraburu	mondai
	bo:do: (viz vysvětlení)	
chillar (chladič)	chirá	reikyakuki
bathtub (vana)	basutábu	yubune
curve (křivka)	kábu	kyokusen
maker (výrobce)	méká	seizousha

Pozn. Významy v češtině odpovídají užitým slovům pouze v úseku této nahrávky.

Vysvětlení: slovo *bo:do* bylo použito ve výrazu *seigyobo:do*. *Bo:do* znamená v japonštině deska či tabule, a to odpovídá významu v angličtině *board*. Jenže *seigyobo:do* znamená v angličtině *control panel* (v češtině ovládací panel). Japonský ekvivalent je *seigyoban*, ale běžně se používají i další výrazy, např. *kontoróru paneru*, *seigyo paneru*, *kontoróru bódo*.

Jak došlo k přepnutí jazyků?

Pozn. Výchozí způsob tlumočení byl z angličtiny do japonštiny a obráceně.

1. – 2. věta

Hned na začátku, když se zeptal ředitel firmy, jestli čeští pracovníci znají rozdíl mezi jevem (*genshou* v japonštině) a příčinou (*genin* v japonštině, čte se nejspíše *gein*), nikdo neodpověděl. Domnívala jsem se, že v tomto momentu čeští pracovníci nepochopili záměr ředitele.

3. – 10. věta

Poté co, se ředitel začal zmiňovat o konkrétním problému, čeští pracovníci pochopili, o co se jedná.

11. – 19. věta

Tlumočnice narazila na výraz *chira:*, kterému neporozuměla. Zeptala se japonského ředitele. Ředitel si tímto výrazem nebyl jistý, ale japonský manažer vyslovil nějaké slovo a český pracovník tomu porozuměl. Ředitel pokračuje ve své řeči a snaží se dostat se k hlavnímu obsahu řeči.

20. – 21. věta

Ředitel se znovu zmínil o jevu, a následně tlumočnice začala mluvit česky, ale

hned se opravila a řekla stejnou větu v angličtině.

22. – 28. věta

Tlumočnice narazila na další výraz, kterému sice porozuměla, ale ne úplně. Začala mluvit česky, ale hned zase přepnula češtinu do angličtiny. Snažila se podat informaci srozumitelně, a proto jí chvíli trvalo, než řekla anglickou větu.

29. – 32. věta

Poté, co pochopil český pracovník význam „bathtub curve (vanová křivka: technický termín)“, ředitel pokračoval v řeči. Tlumočnice začala znovu hovořit česky. Pravděpodobně začala tlumočnice považovat přímé použití češtiny za srozumitelnější pro české pracovníky.

33. – 37. věta

Tlumočnice pokaždé opakovala v češtině to, co již řekla jednou v angličtině.

38. věta a dále

Český pracovník zcela pochopil to, co chtěl říci ředitel firmy. Poděkoval řediteli za jeho upozornění na rozdíl mezi jevem a příčinou. Jednání se přesunulo k dalšímu tématu.

Interpretace

Jak jsem pozorovala tuto část jednání, všichni účastníci jednání byli zvyklí na přepínání jazyků, případně na opakované vysvětlení či upřesňování ve svém jazyce. Myslím si, že tlumočnice začala užívat češtinu, aby nemátla české pracovníky. Po rozhovoru jsem se ji nezeptala, jestli věděla, k čemu ředitel směřuje. Proto bych nerada spekulovala, že do angličtiny nemohla přeložit to, co řekl ředitel. Tlumočila po celou dobu jednání vyhovujícím způsobem.

Z tlumočnických zkušeností vím, že se Japonci náhle zeptají na něco abstraktního nebo vytahují nějaký příklad, který přímo nesouvisí s obsahem. To je tím, že nechtějí na začátku otevřeně říci, co je problém, ale raději nechají druhého hledat to, co není v pořádku. Ale ve většině případů komunikace s Čechy taková taktika „naznačování“ jen zkomplikuje situaci.

Kdyby řekl ředitel již na začátku: „Vyměnit součástky zařízení a pak si myslet, že problém je vyřešený, není správný postup. Musíte důkladně sledovat součástky, jestli nejsou opotřebené. Když jsou již opotřebené, potřebujeme se poradit s výrobcem, jak nejlépe můžeme udržovat zařízení,“ tlumočnice i čeští pracovníci by hned pochopili záměr ředitele.

Japonští pracovníci jsou zvyklí na hledání skrytých významů, zatímco čeští

pracovníci očekávají přímé vyjádření. Na obecnou otázku: „Víte, jaký je rozdíl mezi jevem a příčinou?“, může člověk odpovědět jen ano, či ne. Takovéto obecnosti často rozčilují některé české pracovníky.

Základní informace o jazykové situaci firmy B uvedu společně s informací firmy C později. I když jsou tyto firmy sesterskými společnostmi, může každá firma upřesnit svou orientaci.

Firma C

Ve firmě C působí sedm japonských pracovníků včetně ředitele firmy. Firemní struktura je podobná struktuře Firmy B, až na to, že v této firmě jsou český a japonský zástupce firmy. Všichni zaměstnanci kromě japonských jsou Češi, alespoň se nám nikdo nezmínil o pracovnících jiných národností. Japonští pracovníci komunikují v angličtině především s českými manažery, ale zřídka s pracovníky na výrobě. V nutných případech japonským pracovníkům tlumočili čeští manažeři z angličtiny do češtiny a naopak. Současný ředitel je v České republice necelé dva roky a je druhým ředitelem této firmy. Ředitel pracoval více než šest let ve Spojených státech a anglicky mluví plynule. Po založení firmy v České republice tuto firmu nepostihl typický problém, jímž je fluktuace zaměstnanců. Japonský ředitel řekl, že úspěchem investice v České republice je respektovat povahu Čechů. Jeho postoj a také postoj bývalého ředitele firmy se může odrazit v pracovním prostředí, které čeští pracovníci oceňují. Český pracovník, který má dlouhodobou zkušenost v pobočce téže společnosti v Německu a spolupracoval s mnoha zahraničními podniky, popisuje firmu C jako nekonzervativní japonskou firmu.

Production plan meeting (jednání o výrobním plánu)

Jednání se zúčastnilo 5 pracovníků. Ze strany Japonců tu byli ředitel firmy, manažer zásobování a manažer výroby. Ze strany Čechů tu byli zástupce ředitele a manažer logistiky. Všichni uměli anglicky, a proto jednání probíhalo pouze v angličtině.

Na tomto jednání mluvil především český zástupce firmy a japonský ředitel firmy mu občas kladl dotazy. Dotazy se týkaly obsahu výrobního plánu a při jednání nedošlo k žádnému nedorozumění.

Po jednání provedl český výzkumník rozhovor s českým zástupcem firmy. Při rozhovoru položil výzkumník tuto otázku: „Jaký význam mají jednání a konkrétně toto jednání, kdy všichni znali dopředu obsah, není zbytečný?“ Zástupce firmy řekl, že skoro všechna jednání mají svůj význam. Například na tom jednání spolu upřesnili data, která

měli dopředu k dispozici. Taková komunikace mezi nimi je důležitá.

1. Firemní jazyková politika

Firma B: Používá se angličtina pro komunikaci mezi českými a japonskými pracovníky, ale není prohlášena za oficiální firemní jazyk. Mimo jednání, když čeští pracovníci komunikují mezi sebou, mluví česky. To platí i pro japonskou stranu.

Firma C: Oficiálním firemním jazykem je angličtina. Všichni pracovníci na manažerské pozici včetně ředitele firmy komunikují anglicky. Užívání angličtiny je nezbytné pro komunikaci mezi mluvčími jiného jazyka. Mimo jednání, když čeští pracovníci komunikují mezi sebou, mluví česky. To platí i pro japonskou stranu.

Pokud jde o užívání mateřské řeči mezi sebou (čeština mezi českými pracovníky a japonština mezi japonskými pracovníky), pracovníci obou firem jsou tolerantnější než pracovníci firmy A. To se projevilo na jednání i mimo ně. Při rozhovoru tvrdili jak český, tak japonský pracovník, že jim nevadí, když pracovníci mluví mezi sebou rodným jazykem, jemuž oni sami nerozumí. Ze zkušeností obě strany vědí, že pokud je nutné sdělit obsah české i japonské straně, příčinná osoba bude mluvit anglicky.

2. Jazyková výuka zaměstnanců

Firma B: Ve firmě probíhá výuka angličtiny. Když nadřízený určí, že je pro pracovníky výuka nutná, hradí kurz firma. Jinak hradí polovinu nákladů pracovníci. Výuka probíhá v pracovní době. Kromě výuky angličtiny je pro všechny zaměstnance dostupný e-learning.

Firma C: Jazyková výuka angličtiny je nabízena všem zaměstnancům. Výuka probíhá odpoledne v pracovní době i mimo ni. Celé kursové hradí firma, pokud účastník splní podmínku docházky. Koná se i závěrečný test. Účast výuky neovlivní kariéru, hodnotí se čistě kompetence angličtiny. Nedávno zavedli výuku francouzštiny z důvodu potřeby komunikace se zákazníky. Podmínky výuky nejsou zjištěny. Výuka češtiny a japonštiny není zavedena.

3. Firemní akce a vztahy k okolí

Firma B: Jednou za rok probíhá Den otevření dveří pro rodiny zaměstnanců, kteří mohou přijít do firmy na prohlídku. V současnosti firma nesponzoruje okolí. To bylo odůvodněno tím, že koncoví zákazníci nejsou na českém trhu. Firma spolupracuje s ČVUT (České vysoké učení technické), studenti mají například

možnost splnit zápočtovou praxi nebo pracovat na diplomové práci. Loni byli ve firmě dva studenti.

Firma C: V současnosti neprobíhá žádná firemní akce. Firma spolupracuje s průmyslovou školou a s ČVUT. Firma poskytla městu, v němž sídlí, finanční příspěvek například na zařízení záchranné služby, postavení dětského hřiště.

4. Tlumočení

Firma B: Japonský ředitel firmy neumí dostatečně anglicky, a proto pro něho pracuje jedna tlumočnice českého a japonského jazyka. Pracuje na smlouvu dle dohody.

Firma C: Komunikace na úrovni managementu probíhá v angličtině. Když japonský pracovník potřebuje komunikovat přímo s operátorem, tlumočí český pracovník z angličtiny do češtiny a naopak. Firma nemá firemního tlumočníka a výjimečně využívá tlumočnické služby.

5. Překládání

Firma B: Oficiální dokumenty a směrnice jsou napsané v češtině a v angličtině. Nebylo zjištěno, že firma využívala služeb překladatelské agentury.

Firma C: Dokumenty jsou napsané v češtině, v angličtině nebo v obojích jazycích, nikoli v japonštině. Vytváří je pracovníci na manažerské pozici. Nebylo řečeno, že využívá služby překladatelské agentury. Nebylo zjištěno, že firma využívala služeb překladatelské agentury.

6. Školení v Japonsku

Firma B: Nebylo zmíněno.

Firma C: Školení pro české zaměstnance se konají pravidelně, zhruba jednou za rok. Školení na úrovni managementu probíhají v angličtině a školení pro výrobu se konají v angličtině nebo v japonštině. Mateřská firma má zajištěné pracovníky, kteří mohou tlumočit z angličtiny do japonštiny a naopak, proto na školení nejezdí žádný tlumočník.

7. Pohovor a další školení týkající se Japonska

Firma B: Znalost angličtiny je vyžadována pouze od pracovníků na úrovni managementu. Po nástupu do firmy se konají školení a pracovníci mají možnost být seznámeni s profilem firmy. Školení obsahuje také část týkající se kulturního a jazykového rozdílu.

Firma C: Znalost angličtiny je vyžadována pouze od pracovníků na úrovni managementu. Po nástupu do firmy probíhají různá školení týkající se Japonska. Jednou za rok probíhá školení s psychologem, při němž se probírá mnohojazyčná situace.

5. Poznatky z výzkumu

5.1 Sociokulturní rozdíly mezi Čechy a Japonci

Respondenti se často nespokojeně zmínili o nepromptní reakci Japonců. Když se něco stane, japonský pracovník oznámí problém svému nadřízenému a nadřízený předá informaci opět svému nadřízenému. Hodně často čekají čeští pracovníci na rozhodnutí od mateřské firmy. Zatímco japonští pracovníci si zase stěžují, že čeští pracovníci nehledají příčinu problému, ale chtějí problém vyřešit jen rychle, nejlépe přímo na místě. Japonský způsob opakovaného vyjednávání není časově efektivní, ale jen důkladné prozkoumání může vést ke konečnému a optimálnímu řešení. Myslím si, že Japoncům obecně chybí flexibilita a improvizace, jak říkají Češi a Evropané. Vymezení důkladného prozkoumání pouze pro nutný případ by mohlo vyvolat u Evropanů ohlas. Pokud jde o hledání příčiny, čeští pracovníci chtějí řešit problémy povrchně. Ve výrobě je důležité zjistit, jestli byla chyba na straně operátora, v zařízení, v materiálu nebo v něčem jiném. Řešení se vždy liší podle příčiny, a pokud se vyskytne nový problém, musí se zavést nové opatření. K možným řešením patří proškolení operátora, kontrolování zařízení a materiálů a jiné. Pro velkou výrobu je velmi důležité, aby se opakovanému výskytu problémů předcházelo. Jinak dojde k velké závadě.

Další rozdíl je zřejmý v postoji k práci. Dalo by se říci, že práce je pro Čechy hlavně ekonomická činnost, která jim přináší peněžní odměnu. Samozřejmě jsou pro ně další důležité prvky, například pracovní prostředí, kolegové a lokalita. Zjevně avšak v práci neradi tráví více času než nutnou pracovní dobu. Pro Japonce, především muže starší generace, je naopak firma nezbytným prvkem života. Celoživotní zaměstnání je velmi běžné a pracovníci se běžně cítí součástí firmy. Proto japonští pracovníci, kteří chtějí zavést japonské firemní zásady do firmy v zahraničí, především v Evropě, Spojených státech a v Jižní Americe, naráží na odpor zahraničních pracovníků. Konkrétně v České republice japonští pracovníci měli a mají potíže s tím získat od českých pracovníků souhlas s přesčasem. Vedle fluktuace zaměstnanců japonští pracovníci těžko snášejí situaci, kdy si čeští pracovníci náhle vezmou na několik dnů volno ze zdravotního a rodinných důvodů. Japonský pracovník říká, že když bude v

práci chybět, někdo ho musí v jeho pozici nahradit, a to je nezodpovědné. Podle mého názoru přispívá k rozdílu v postoji k práci mnohem více systém sociálního zabezpečení než povaha národa. V Japonsku jsou pracovníci nuceni pracovat přesčas, zaměstnavatelé hodně často práci přesčas nezaplatí. Zaměstnanci nevědí možnost využít placené dovolené. Podle zákona mají zaměstnanci nárok na placenou dovolenou dle odpracovaných let v konkrétní firmě. Ale dodnes nátlak nadřízených zaměstnance odrazuje.

Japonští pracovníci v zahraničí mají možnost poznávat jinou kulturu a i sociální systémy. Dalo by se říci, že čím déle jsou v zahraničí, tím více se mění jejich povaha i chování.

5.2 Jazyková specifika Japonců

Při výzkumu jsem narazila na jistá specifika týkající se Japonců. Za prvé, jde o užívání převzatých slov z evropských jazyků, především z angličtiny. Běžně používaná japonská slovní zásoba obsahuje asi polovinu převzatých slov. V technických oborech i tento poměr pravděpodobně ještě vyšší, ale špatná výslovnost brání tomu, aby cizinci Japoncům rozuměli.

Za druhé, jak jsem již uvedla ve čtvrté kapitole, je v japonsko-českých podnicích zcela běžné, že se japonští pracovníci učí česky nebo projevují velký zájem o to mluvit česky. Projev ředitele firmy A na vánočním večírku nebyl žádnou výjimkou. Projevy v češtině ze strany Japonců na různých úrovních jsem slyšela v podnicích dost často. Japonští pracovníci zdraví české pracovníky česky „ahoj“, „dobrý den“, pamatují si často používaná slova, přestože jimi vyslovovaná česká slova nezní správně kvůli obtížné výslovnosti, jako například funguje/nefunguje, přijde/nepřijde: ředitelé pronášejí projevy v češtině.

Poznámka: Myslím si, že japonští pracovníci zapamatovali tato slova v silném kontextu. Výraz funguje/nefunguje se ve výrobě používá často. Když dojde k poruše a linka se zastaví, Češi říkají japonským pracovníkům a také sami mezi sebou „nefunguje“. A když má někdo dovolenou nebo náhle onemocní, říkají Češi „(jméno pracovníka) nepřijde“. Porucha zařízení a absence českých pracovníků ve výrobě se jako podstatné problémy firmy opakují velmi často, a proto si japonští pracovníci na výrazy zvykli.

Brala jsem tento jazykový jev jako samozřejmý. Když jsou pracovníci v cizí zemi a mají styk s místními lidmi, proč by se nenaučili jednoduchou konverzaci v témže jazyce, kterým hovoří všichni ostatní? Skutečně jsem nepotkala žádného japonského

pracovníka, který by češtinu od počátku odmítal. Japonští pracovníci znají v češtině minimálně pár slov. Aktivní užívání češtiny je dále individuální.

Zjistila jsem však, že tento přístup Japonců k češtině je velmi neobvyklý, srovnáme-li s jejich přístupem ostatních zahraničních investorů. Kromě japonských pracovníků jsem spolupracovala (délka spolupráce byla poměrně krátká) s francouzskými, belgickými, španělskými a německými pracovníky. Za tu dobu jsem si u zmíněných pracovníků nejenže nevšimla toho, že by češtinu aktivně užívali, ale pracovníci ani nereagovali na jakékoliv výrazy v češtině. Neptali se mě, co znamená konkrétní slovo tak, jak se běžně ptají japonští pracovníci, Ze studie *Nekvapil, J., Nekula, M. (2006) K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice. Slovo a slovesnost 67, 83-95.* a z cizích zkušeností bych mohla potvrdit, že německy mluvící investoři a rusky mluvící investoři očekávají, že jsou to Češi, kdo budou vedle angličtiny mluvit také německy či rusky.

Angličtinu ponechám stranou, neboť je uznávaným světovým jazykem a její znalost je v zahraničním firemním styku nutností. Téměř samozřejmě očekávání toho, že cizí pracovníci se budou učit jazyku investora, je vysvětlitelné z historické souvislosti. Boj o prosazování češtiny proti němčině přetrval od středověku do konce druhé světové války. Avšak ani konec druhé světové války neznamenal pro češtinu svrchovanost. Ve školách se povinně vyučovalo ruštině. Ve vztahu České republiky a Japonska chybí ono množství historických střetů o jazyk a kulturu, které je součástí vztahů Čechů k zemím jako je Německo, Rakousko či Rusko. Tato nepřítomnost jazykově založeného konfliktu a vlastně výhradně ekonomický vztah mezi oběma zeměmi umožňuje Čechům zastávat neutrální postoj k tomu, že neumí japonsky a naopak Japonci nemusejí Čechům vytýkat jejich neznalost japonštiny. Oproti německým a ruským mluvčím neočekávají japonští mluvčí od Čechů znalost japonštiny. Když Češi umí japonsky, Japonci je hodnotí čistě kladně, jako že je to něco navíc. Češi hodnotí použití češtiny u Japonců také kladně, avšak zdůrazňují, že japonští pracovníci by měli v první řadě zdokonalit svou schopnost komunikovat anglicky. Jedna česká manažerka oddělení řízení lidských zdrojů mi sdělila toto: Ve firmě, kde pracuje, jsou Japonci, kteří neumí dobře anglicky. Když všichni pracovníci projevíli zájem o výuku češtiny, namítala z toho důvodu, že pro české i japonské pracovníky je důležitější a snadnější komunikovat v angličtině. Prací přetížení japonští pracovníci by nemohli zvládat současně výuky dvou jazyků.

Jazyková situace japonských firem ve východoasijských zemích však může být odlišná právě kvůli odlišnému historickému kontextu. Domnívám se, že srovnání obou situací by bylo velmi podnětné, bohužel jsem však dosud k tomuto tématu nenašla

žádnou studii.

Když pracovníci japonsko-českých podniků komunikují se zahraničními spolupracovníky, dodavateli a zákazníky, požadavek na ostatní jazyky kromě angličtiny mizí. „Japonský“ prvek funguje mezi Čechy a ostatními národy jako sociální zprostředkovatel, ostatní jazyky zůstávají jaksi na okraji zájmu a firemním a nadnárodním jazykem je ovšem vždy angličtina.

5.3 Potenciální jazykový problém japonských investorů v České republice a zahraničí

V tomto oddíle bych ráda upozornila na několik faktů, s nimiž se budou muset japonské podniky v zahraničí vypořádat.

Pokud jde o jazykový management, jejich největším úkolem je zvýšit komunikační schopnost v cizím jazyce, především v angličtině. Tento úkol by bylo možno vyřešit zejména zkvalitněním školní výuky cizího jazyka.

Japonci, kteří se učili angličtinu několik let, umí gramatiku, dokážou přeložit složitý text do japonštiny a další jazykové dovednosti. Avšak obecně platí pravidlo, že nejhůře si Japonci vedou v angličtině v ústní komunikaci. Ať jde o zavedení výuky angličtiny v základních školách nebo o zvýšení celkového času určeného k výuce angličtiny, myslím si, že osnova by měla klást důraz na zlepšování komunikačních schopností. Ke zlepšování komunikačních schopností by mohlo přispět také procvičování diskuze v mateřském jazyce. Od základní školy až po střední jsem neměla skoro nikdy ústní zkoušku, ani jsem nemusela ve výuce diskutovat o daných tématech v japonštině. To v Evropě jsou zkoušky písemné i ústní. Na školách jsou skupinové debaty a žáci i studenti jsou zvyklí pronést projev na veřejnosti. Až dovedou Japonci lépe komunikovat v angličtině, bude možné předcházet kulturním nedorozuměním a veškeré činnosti budou moci probíhat efektivněji.

Z výše uvedeného důvodu vyplývá, že před japonskými firmami stojí dva úkoly. Nejprve se musí snažit získat pracovníky s odbornou znalostí a se znalostí angličtiny. Poté musí zaměstnancům poskytnout příležitost doučit se anglicky.

Velkou nevýhodou pro japonské investory jsou a budou nedostatečné zdroje informací. V první kapitole jsem uvedla čtyři instituce, které poskytují informace či zkoumají české ekonomické údaje. Kromě nich mohou existovat jiné instituce či obchodní společnosti, avšak neustále poskytovat aktuální ekonomický stav a jeho analýzu v japonštině je velmi nákladné. Větší množství informací se dá získat v angličtině, těm ale nemůže rozumět každý. V současnosti jsou japonsko-české

podniky postiženy nedostatkem pracovníků. Před zahájením investice japonští pracovníci netušili, že taková situace nastane. Japonským investorům zbývá těžký úkol, a to, jak získat směrodatné informace.

Na druhé straně se trh česko-japonského tlumočení a překládání rozšiřuje, nicméně kvalita tlumočnicků se zlepšuje pomalu. Čechům, kteří vystudovali či studují japonštinu, chybí znalost nehumanitních oborů, především znalost ekonomie a práva. Ani tato situace nepomáhá japonským investorům. Stejný problém se může vyskytnout v každé cílové zemi, především mimo země, kde se mluví anglicky.

5. 4 Metodické poznámky k výzkumu

K výzkumu, který si klade za cíl zjistit jazykovou situaci v japonsko-českých podnicích, přispěl můj osobní kontakt s japonskými pracovníky, zkušenost z tlumočení, týmová práce výzkumníků a jejich pestré národnostní složení.

Výzkumníci byli obeznámeni s cílem výzkumu a splnili jej. Kromě toho si každý všiml něčeho, co pro něho bylo zajímavé. Například kancelář jako jedna hala mi přišla zcela běžná, avšak český výzkumník komentoval, že takové prostřední nemají Češi včetně něho rádi. Takové pozorování bylo provedeno díky pestrému složení výzkumníků. Z etnometodologického hlediska byl výzkumný záměr splněn.

V této studii se jednalo o pouhé tři japonsko-české společnosti z celkového počtu 83. Zaměřila jsem se na kvalitativní výzkum, avšak dále bych mohla zkoumat ve více firmách

Závěr

Shrnutí jazykového managementu ve třech japonsko-českých podnicích

Statistika: Celkový počet účastníků rozhovoru ve třech firmách – 11 respondentů

	Čeští pracovníci				Japonští pracovníci		
Pohlaví	4 muži		3 ženy		4 muži		
Věková kategorie	21 – 30	31–40	41–50	nezjištěno	31– 40	41– 50	51– 60
Počet pracovníků	2	1	2	2	1	1	2
Rodinný stav	ženatý/vdaná		svobodný/á		ženatý		
Počet pracovníků	4		3		4		
Pracovní zařazení	zástupce ředitele firmy				ředitel firmy		
	finanční ředitel				technický poradce		
	manažer oddělení výroby						
	manažer oddělení HR						
	supervisor oddělení výroby						
	pracovnice oddělení HR						
	pracovnice oddělení kvality						

Poznámka: Opakované pracovní zařazení se píše pouze jednou.

Z analýzy rozhovorů by bylo možné vyvodit, že demografické údaje pracovníků nejsou prvkem, který by rozhodným způsobem ovlivňoval to, jak respondent vnímá jazykovou situaci v japonsko-českých podnicích. Podle mého názoru nejvíce hraje roli osobní zkušenost z pobytu v zahraničí, zkušenost s příslušníky jiných států a cizími jazyky a nakonec také pracovní pozice. Respondenti, kteří neumí anglicky, vnímali mnohojazyčnou situaci v japonsko-českém podniku jako problematickou. Jiní tvrdili, že existuje určitý rozdíl v kultuře, mentalitě a systému, ale nikoli jazyková či kulturní bariéra. Přestože jsem v této studii zahrнула japonsko-české podniky do jedné kategorie, existující odlišnosti firemní kultury či politiky mají také vliv na vnímání jazykové situace dané firmy.

Z terénního výzkumu je patrné, že na úrovni makro jazykového managementu se neobjevuje žádné překvapivé zjištění. Standardním projevem makrojazykového managementu je zavedení jazykové výuky a zajištění tlumočení a překládání. Unikátním projevem managementu je školení o mnohojazyčném podniku s psychologem ve Firmě C.

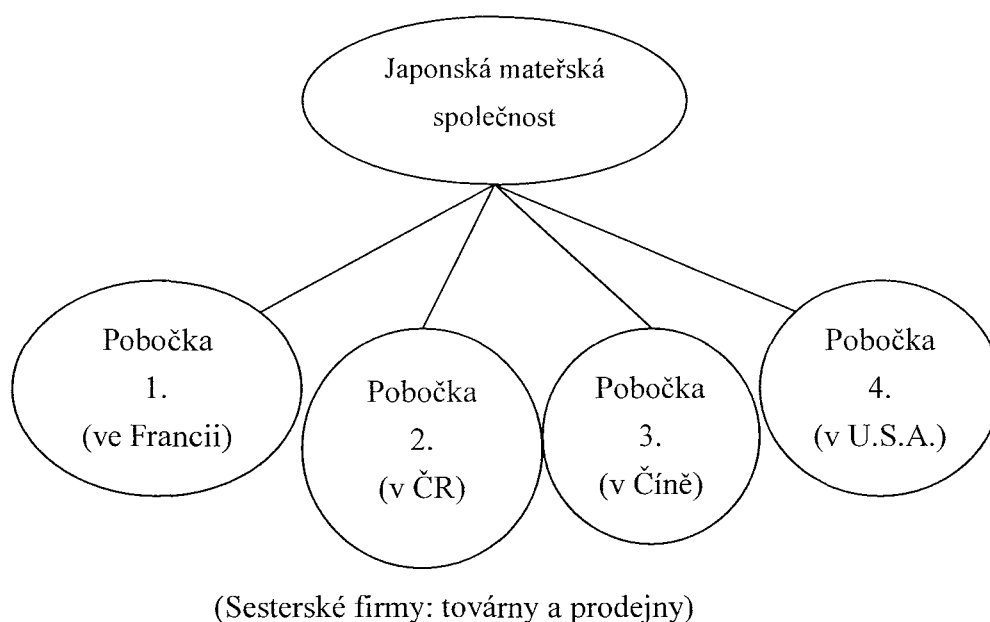
Podnik jako instituci postihne problém na vyšší úrovni, jako je například změna zákona či reforma sociálního systému. Třeba kvůli vstupu České republiky do Schengenského prostoru může japonský občan zůstat bez víza v jedné zemi tři měsíce z půl roku. Tento problém postihl rodiny japonských pracovníků, jejichž příslušníci se

dosud obešli bez víza. Toto je však spíše problém zahraniční politiky než jazykový problém.

Struktura japonsko-českých podniků^{XXIII}

Japonské podniky, které mají pobočku v České republice, mají obecně více poboček po celém světě (viz ilustrující model struktury japonských podniků). Z toho hlediska je pochopitelné, že prosazování angličtiny ve firemní komunikaci v globální síti je ekonomičtější než prosazování japonštiny. Pokud jde o psaný jazyk, podniky mají dokumenty v angličtině, jež lze použít pro všechny pobočky, a k nim podle potřeby přidají odlišné detaily.

Ilustrující model struktury japonských podniků



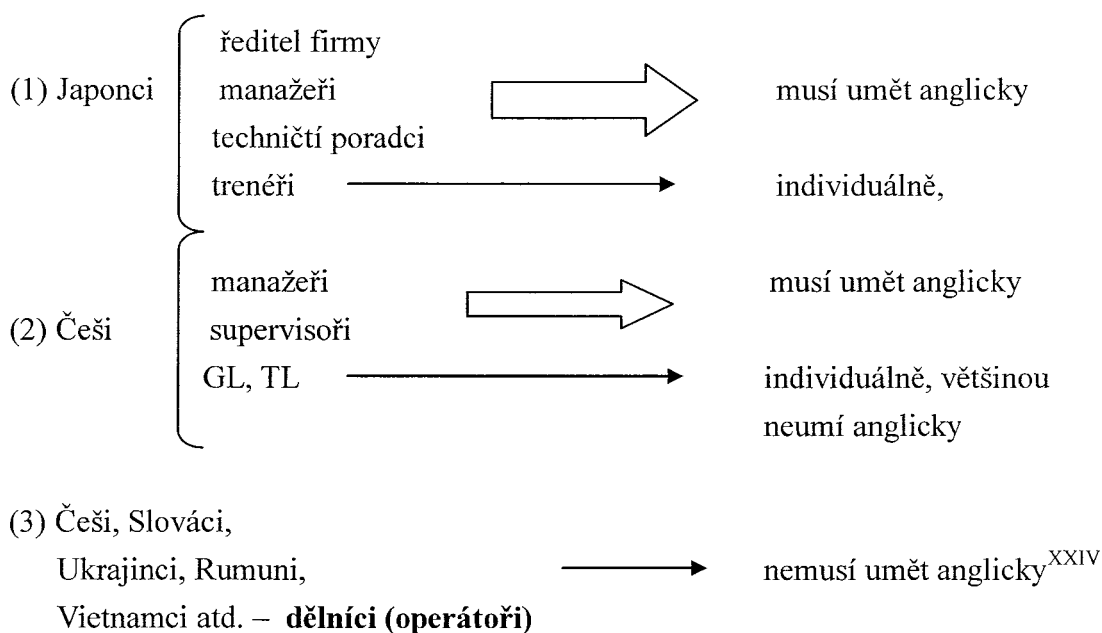
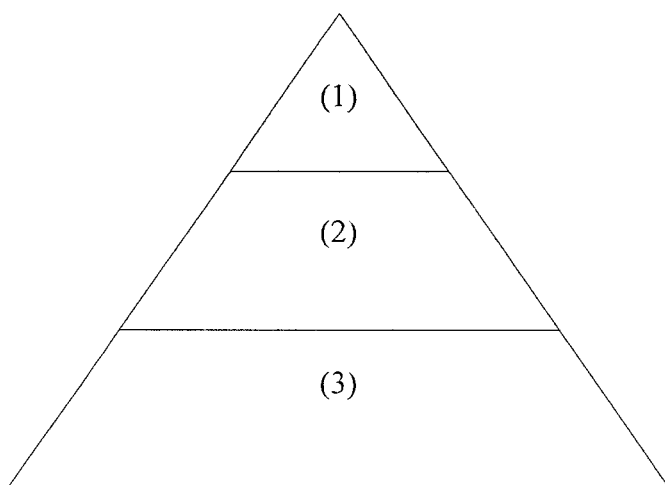
Vnitřní struktura japonsko-českých podniků

Výzkum potvrdil, že znalost angličtiny je vyžadována od ředitele firmy, českých a japonských manažerů, ale nikoli od pracovníků ve výrobě (viz model vnitřní struktury

^{XXIII} Mateřské společnosti těchto podniků jsou většinou v kategorii Střední a Velké podniky. Malé podniky mohou mít jinou strukturu.

podniku v souvislosti se znalostí angličtiny). V japonsko-českých podnicích obecně platí pravidlo, že pracovníci na vedoucí či manažerské pozici mohou své znalosti angličtiny postupně doplňovat. Účast ve výuce angličtiny není hodnocena ani nemá vliv na budoucí kariéru. Hodnotí se pouze schopnost aktivní aplikace angličtiny.

Model vnitřní struktury podniku v souvislosti se znalostí angličtiny



Na úrovni mikrojazykového managementu se projevuje významné úsilí o to předcházet problémům a o to vypracovat postupy pro řízení mnohojazyčné situace.

^{XXIV} Příslušníci cizího státu, kteří dlouho žijí v ČR, umí víceméně česky.

Pracovníci získávají zkušenosti z každodenního života a z opakovaných dějů. Souhrn mikrojazykového managementu vypadá následně.

1. Zvolit optimální prostředek dorozumívání

1.1 Aby nedošlo k nedorozumění, zajistit dopředu tlumočnicka.

1.2 Užívat emailovou korespondenci spíše než telefonní komunikaci.

1.3 V angličtině používat jednoduché výrazy, aby jim rozuměly obě strany, česká i japonská.

2. Poučení ze zkušeností

2.1 Mluvčí se nejprve pokusí komunikovat v cizím jazyce sám. Když dojde k nedorozumění, zavolá tlumočnicka kvůli nápravě.

2.2 Mluvčí si do sešitu poznamená výklad slov, kterým nerozuměl. Ve chvíli, kdy nastane stejná situace, podívá se na své poznámky a příslušné významy dohledná.

2.3 Mluvčí je přesvědčen, že se v cizím jazyce na něčem dohodl. Za nějakou dobu však zjistí, že se v předpokladu mýlil. Ověřil si, že mu nebylo správně porozuměno, a proto příště mluví prostřednictvím tlumočnicka. Tato situace se stává především Japoncům.

Jazykový management na individuální úrovni má potenciál dostat se do úrovně makro jazykového managementu. Podnik jako instituce může přesně nařídit, jak mají v jednotlivých případech jednotlivci postupovat. Tento předpoklad je realizovatelný, avšak při výzkumu jsem nenarazila na propracovaný makrojazykový management.

V této studii jsem se soustředila na interakční situace neboli na psanou a mluvenou komunikaci, při níž je od pracovníků vyžadováno okamžité vzájemné dorozumění. Ve firmách je za prostředek dorozumívání mezi Japoncem a Čechem uznávána angličtina. Důležitým faktem, na který považuji za nutné upozornit, je to, že české státní instituce, od obecního úřadu po ministerstvo přijímají pouze doklady psané v češtině. Jedinou výjimku tvoří občané České republiky, kteří jsou příslušníky národnostních menšin (§16 zák.500/2004 Sb., Správní řád). Z toho důvodu i v japonsko-českých podnicích převažuje čeština nad ostatními jazyky, neboť například japonští ředitelé firem musí uzavřít se zaměstnancem písemnou pracovní smlouvu v češtině.

Pokud jde o hodnocení znalosti angličtiny, nemám kromě výroků respondentů a osobního dojmu žádný podklad. Hodnocení „mluví dobře anglicky“ znamená, že mluvčí mluví dobře anglicky, aby se s někým domluvil, nikoli to, že mluví tak dobře jako rodilý mluvčí. Americká výzkumnice potvrdila můj názor, že čeští a japonští pracovníci nemluví anglicky jako rodilí mluvčí. Pravděpodobně ani nejsou zvyklí na rodilého mluvčího angličtiny. Jejich angličtina je angličtina proměněná či přizpůsobená jejich

zvyklostí. Z rozhovorů bylo zjištěno, že většina českých pracovníků nemá denní styk s rodilými mluvčími anglického jazyka. Jeden pracovník řekl, že komunikační problém vzniká s Američany, ještě ve větší míře pak s Angličany. S ostatními mluvčími, jimž angličtina není rodným jazykem, probíhá komunikace v angličtině bez obtíží.

Literatura

- Kaplan, R. B., Baldauf, R. B., Jr (1997) *Language Planning From Practice to Theory*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Muraoka, H. (ed.) (2004) *Language Management in Contact Situations* 3. Report on the Research Projects No. 104. Chiba: Chiba University, Graduate School of Social Sciences and Humanities.
- Muraoka, H. (ed.) (2006) *Language Management in Contact Situations* 4. Report on the Research Projects No 129. Chiba: Chiba University, Graduate School of Social Sciences and Humanities.
- Muraoka, H. (ed.) (2007), *Language Management in Contact Situations* 5. Report on the Research Projects No 154. Chiba: Chiba University, Graduate School of Social Sciences and Humanities.
- Nekvapil, J. Etnometodologická konverzační analýza v systému encyklopedických hesel
- Nekvapil, J., Nekula, M. (2006) On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7, 307-327.
- Nekvapil, J., Nekula, M. (2006) K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice. *Slovo a slovesnost* 67, 83-95.
- Neustupný, J.V. (2002) Sociolinguistika a jazykový management. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 38, 429-442.
- Neustupný, J.V. (2003) Japanese students in Prague. Problems of communication and interaction. *International Journal of the Sociology of Language* 162, 125-143.
- Neustupný, J.V., Miyazaki, S. (2002) Gengo kenkyu no hoho (Methods in the Study of Language). Tokyo: Kuroshio Shuppan.
- Neustupný, J.V., Nekvapil, J. (2003) Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 4, 181-366 [přetištěno v Baldauf R.B., Kaplan, R.B. (eds.), *Language Planning and Policy in Europe, Vol. 2.: The Czech Republic, The European Union and Northern Ireland*. Clevedon/Buffalo/Toronto: Multilingual Matters, 2006, s. 16-201]
- Silverman, David(2001): *Interpretating qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage. 2. vyd.
- Japonské velvyslanectví v Praze [on-line]. 1.10.2006 [cit. 11. 11. 2007]. Dostupný na WWW:<http://www.cz.emb-japan.go.jp/jp/con_info_jp.html>.
- Yumiko, I. Tagengojoukyouniokeru kojingengoganri-singaporu maresia firipin no baai

[on-line].[cit.20-09-2007].

Dostupný na WWW: <www.obirin.ac.jp/pdf/g_s_doctor2005/20142203.pdf >

Hasegawa, T. (2006) Tyuouyoroppa no genjou to touseikankyou [on-line].[cit. 20-9-2007]. Dostupný na WWW:< <http://www.polymer-japan.net/0608toou.pdf>>

Economic Wizard v.o.s. [on-line]. 2004 [cit. 25. 1. 2007] dostupný na WWW:<<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=174>>.